

Selbstbestimmung



Herausforderung Minderjährigenheirat
BFH-Expertin Marianne Schwander zeigt Handlungsperspektiven für Beratende und Betroffene auf. ► 4



Wie entwickeln sich Armutsrisiken in der Schweiz?

Seit 20 Jahren vergleichen die Städte ihre Sozialhilfequoten. Unser Rückblick nimmt die Lücken im System der sozialen Sicherheit in den Fokus. ► 22

Departement

- 4 Herausforderung Minderjährigenheirat
- 8 Eingetaucht | Aufgetaucht: Annina Tischhauser
- 9 Burnout-Prävention in polyvalenten Sozialdiensten
- 11 Soziale Arbeit ist... von Christina Gräni
- 12 News & Infos

Soziale Intervention

- 13 Neue Wege in der Jugend- und Familienhilfe
- 16 Aktuelles

Soziale Organisation

- 17 Gemeinwohlorientierung und Wettbewerb in der Sozialwirtschaft
- 19 Neue Führungskonzepte in der Praxis

Soziale Sicherheit

- 22 Die Sozialhilfe – Spiegel des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels
- 26 Die Digitalisierung ist gestaltbar

Institut Alter

- 30 Den digitalen Wandel der Arbeitswelt aktiv gestalten
- 32 Mit Passion für die Weiterbildung – Elsmarie Stricker geht in Pension

9



13



26



30





Prof. Dr. Dieter Haller
Abteilungsleiter Master Soziale Arbeit
dieter.haller@bfh.ch

Liebe Leserin, lieber Leser

Die Wirtschaft bildet ein starkes und stabiles Fundament für die Säulen des Schweizer Sozialstaates. In sozioökonomisch ausbalancierten Zeiten hat es auch die Soziale Arbeit leichter: Eine Mehrheit der Bevölkerung befürwortete kürzlich bei einer Abstimmung eine Sozialhilfe, die den Grundbedarf deckt.

Dennoch empfinden viele die Zeit als unübersichtlich. Wie weit und wie lange die materielle Existenz durch Erwerb und Renten gesichert bleibt, ist fraglich. Wir wissen nicht, wie stark der Entfremdungsschub ausfallen wird, der auf die stete Mediatisierung der Kommunikation von Mensch zu Mensch zurückzuführen ist. Die ökologische Krise treibt besonders die Jugend auf die Strasse. Ohnmächtig schauen wir auf die Flüchtlingstragödien am Mittelmeer. Gleichzeitig torpedieren Staatsoberhäupter internationale Organisationen, die sich für Menschenrechte, Ökologie und globale Entwicklung einsetzen. Zur Unübersichtlichkeit gesellt sich Besorgnis.

Wo steht in dieser Situation die Soziale Arbeit wirklich? Wird sie auch in schwieriger werdenden Zeiten zu Problemlösungen beitragen können? Wenn ein neuer Mix sozialer Tatsachen und Probleme zur Herausforderung wird oder wenn es darum geht, ökologische Herausforderungen oder Folgen der Migration sozialverträglich zu lösen ...

Will die Soziale Arbeit in der Gestaltung der sozialen Zukunft eine Rolle spielen, werden wir uns als agil vorausschauende Disziplin stark engagieren müssen. Dabei ist Bildung ein wichtiger Treiber. Die BFH hat mit ihrer Grundausbildung auf Bachelor- und Masterstufe, mit ihrer Weiterbildung und Forschung fast eine missionarische Funktion, indem sie Gefässe für Lernen, Austausch und Entwicklung bietet. Die Fachzeitschrift *impuls* spiegelt in dieser wie in jeder Ausgabe dieses Vorhaben: So berichten zwei Bachelor-Absolventinnen über ihre Thesis zur Burnout-Prävention, einem Phänomen, unter dem phasenweise bis zu 30 Prozent der Fachkräfte in sozialen und pädagogischen Berufen leiden. Auch finden Sie in diesem Heft einen Beitrag zu Möglichkeiten, die Digitalisierung der Sozialarbeitspraxis zukunftsweisend zu gestalten.

In diesem vorausschauenden Sinn haben wir auch das Curriculum der Masterstufe weiterentwickelt. Themen wie die digitale Transformation, transdisziplinäre Kooperation und Management werden zentraler, damit Fachkräfte der Sozialen Arbeit für diese Herausforderungen besser gewappnet sind.

Wir wünschen Ihnen bei der Lektüre viele Impulse für Ihre «Zukunftsarbeit».

Impressum *impuls* 1/2020

Herausgeberin: Berner Fachhochschule BFH,
Departement Soziale Arbeit

Erscheinungsweise: 3 × jährlich

Auflage: 9000 Exemplare

Redaktion: Martin Alder, Beatrice Schild,
Denise Sidler, Oliver Slappnig, Katalin Szabó

Bilder: Benjamin Güdel (Titelseite oben, 5);

iStock (2, 9, 14/15, 16, 17, 27);

Oliver Slappnig (7, 8, 20, 21, 33); restliche: zVg

Layout: Oliver Slappnig

Druckvorstufe: Lithwork, Niederwangen

Druck: Stämpfli AG, Bern

Copyright: Texte und Bilder sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion.

Abo-Service: bfh.ch/soziale-arbeit/impuls

ISSN 1661-9412 (print), ISSN 2624-666X (online)

INSTITUTIONELL AKKREDITIERT NACH
HFKG 2017–2024

swissuniversities

EFQM Member
Shares what works.

Herausforderung Minderjährigenheirat



Interview mit Prof. Dr. Marianne Schwander,
Dozentin BFH, Lehrbeauftragte an der Universität
Bern sowie Spezialistin für Minderjährigenheiraten
und Zwangsehen

Interview: Beatrice Schild

In der Schulsozialarbeit, über Anlaufstellen, in der Spitalsozialarbeit oder im Quartiertreff – es gibt viele Orte, an denen Sozialarbeitende in der Schweiz mit dem Thema Minderjährigenheirat konfrontiert sein können. Vielleicht haben auch Sie sich schon gefragt, wie ein Gespräch mit möglichen Opfern gelingt und wie Sie Betroffenen effektiv helfen können?

Marianne Schwander, seit 2013 soll in der Schweiz ein Gesetz Verheiratungen im Kindesalter verhindern. Trotzdem ist es nicht gelungen, dem Phänomen beizukommen. So wurden solche Ehen beispielsweise nur ausnahmsweise annulliert. Warum gelingt es der Schweiz kaum, Minderjährige zu schützen?

Das Schwierige ist, dass viele gegensätzliche Ansprüche diese Thematik beeinflussen. Da sind beispielsweise die Eltern, die ihren Kindern mit einer Verheiratung Sicherheit geben möchten. Die Jugendlichen dagegen wollen zwar vor einer solchen Ehe geschützt werden, aber auf keinen Fall ihre Eltern anklagen. Daher kommt es selten zu strafrechtlichen Verurteilungen. Auch zivilrechtlich gibt es wenige Klagen. Für die Problematik ist das Recht auch nur eine von vielen Antworten. Weitere sind Sensibilisierung, Prävention, Intervention, Schutzmassnahmen sowie eine nachhaltige Umsetzung des Grundrechtes der freien Partner- und Partnerinnenwahl.

Welche weiteren Hindernisse kommen dazu?

Bei Verdacht ist es für Jugendarbeiter, Schulsozialarbeiterinnen oder Lehrerinnen oft schwierig nachzufragen. Viele haben Angst oder Bedenken, die Jugendlichen könnten Fragen missverstehen und sie selber als intolerant gegenüber ihrer Kultur oder gar als islamophob erscheinen. Diese Zurückhaltung wird dadurch verstärkt, dass Kinder in erster Linie als Mitglieder einer Familie gelten.

Können Sie das bitte ausführen?

Leider ist die Haltung weit verbreitet, dass das Erziehungsrecht der Eltern – auch bei älteren Kindern – grundsätzlich vorgeht. Dies ist grundlegend falsch: Kinder sind eigene Subjekte und haben eigene Rechte wie das Recht auf Selbstbestimmung. Sie haben das Recht auf Schutz, auch vor ihren Eltern. Es spielt keine Rolle,

ob es sich um ein Schweizer Kind, ein Kind der zweiten Einwanderergeneration oder ein Flüchtlingskind handelt. Durch die Unterzeichnung der UNO-Kinderrechtskonvention ist einzig relevant, dass ein Kind bis zum 18. Lebensjahr besondere Rechte und Schutz geniesst. Das Kindeswohl steht im Zentrum, also die Schaffung von Lebensumständen, in denen sich ein Kind entwickeln kann. Sozialarbeitende und andere Berufsvertreterinnen und -vertreter haben die Aufgabe, sich für das Kindeswohl einzusetzen und müssen dies auch tun.

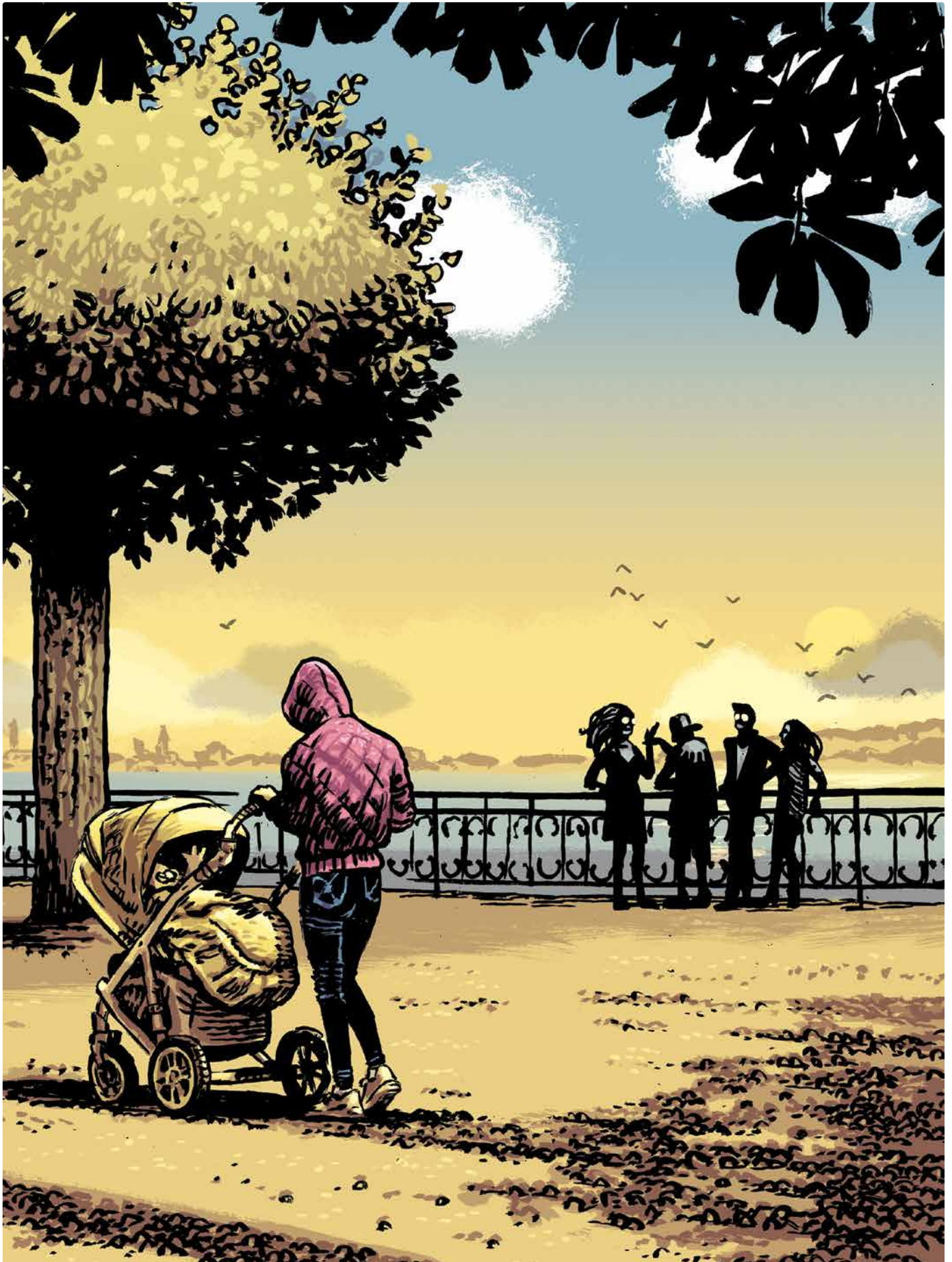
«Viele haben Angst oder Bedenken, die Jugendlichen könnten Fragen missverstehen und sie selber als intolerant gegenüber ihrer Kultur oder gar als islamophob erscheinen.»

Wie sollen Fachpersonen in einem Verdachtsmoment reagieren?

Damit das Kind eine Chance hat, seine Rechte durchzusetzen, müssen Personen, die Verdacht schöpfen, das Kind ansprechen ohne zu werten. Zentral ist, dass sie Vertrauen schaffen und nichts ohne sein Einverständnis unternehmen. Sie müssen auch niederschwellige Informationen zur Verfügung stellen, wie «du hast als Minderjährige das Recht, nicht verheiratet zu werden.»

Was können die Jugendlichen konkret tun?

Das kommt sehr auf den Kontext an. Ich verweise daher gern auf zwei typische Modellfälle (vgl. Kasten S. 6). Wenn sich ein Kind einer Person anvertraut, dann muss ►



- es bestärkt werden, dass seine Meinung zählt und dass es durch sein Verhalten die Eltern nicht in Gefahr bringt.

Ist dies nicht das grosse Problem für eine Person, die interveniert: Kann sie ausschliessen, dass die Eltern Konsequenzen tragen müssen, wenn der Aufenthaltsstatus unbekannt ist?

Ja, das ist eine mögliche Schwierigkeit. Als Vertrauensperson müssen Sie das Kind abholen, etwa indem Sie sagen: «Ich weiss, du bist unter Druck, du willst die Familie nicht in Schwierigkeiten bringen. Jedoch hast du Rechte als Einzelperson und musst nicht verheiratet werden.» Dem Kind ist klar zu machen, dass das Ganze am besten früh gestoppt wird. Zu denken, «dann heirate ich halt, aber die Schule will ich fertig machen», ist unrealistisch. Solche Vermeidungsstrategien müssen thematisiert werden, denn gerade für Mädchen ist ein «Ja» zur Heirat in der Regel ein «Ja» zum Daheimbleiben und Kinderkriegen. Sie müssen sich früh wehren; möglichst gemeinsam mit einer von ihnen bestimmten Vertrauensperson, am besten natürlich mit ihren Eltern oder anderen Verwandten.

Was ist die Rolle von Beratungsstellen?

Sie leisten wichtige Informationsarbeit und beraten die Kinder persönlich. Auch Vertrauenspersonen können sich an die Stellen wenden (Adressen siehe Kasten S. 7).

Die Beraterinnen und Berater verfügen über spezifisches Wissen und Erfahrung, um sehr individuell auf die Fälle einzugehen.

Sie raten dem Bund zu einer Praxisänderung. Wie müsste die aussehen?

Häufig erfahren die Behörden von der Heirat einer minderjährigen Frau bei der Geburt des ersten Kindes (siehe Fall 2). Wegen der sogenannten Interessensabwägung werden solche Ehen heute in der Regel anerkannt, sogar wenn das Mädchen sehr jung ist. Das ist störend und ich plädiere dafür, dass eine minderjährige Mutter, egal welchen Aufenthaltsstatus sie hat, gleich zu schützen ist. Man kann in der Schweiz erst das Sorgerecht übernehmen, wenn man volljährig ist. Wenn eine minderjährige Schweizerin ein Kind zur Welt bringt, wird deshalb die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde KESB eingeschaltet. Das muss auch bei einer Ausländerin geschehen, denn das Ziel muss sein, nicht nur das Kindeswohl des Neugeborenen, sondern auch jenes der jungen Mutter zu gewährleisten.

Was ist mit Interessensabwägung gemeint?

Aufgrund dieser Gesetzesklausel entscheiden die Behörden meist, dass es im Interesse der Gebärenden ist, die Heirat anzuerkennen, damit das Mädchen in der Schweiz bleiben kann. Dies hat zu einem unerwünschten Signal

Fall 1

Die 15-jährige B. ist Schülerin und engagiert sich sehr für eine Lehrstelle. Nach den Sommerferien im Heimatland zieht sich die Schülerin aus ihrem Schulumfeld zurück. Es geht ihr offensichtlich schlecht. Ihr Verhalten hat sich stark verändert: Sie vergisst vieles, erledigt die Hausaufgaben nicht, kümmert sich nicht mehr um die Suche nach einer Lehrstelle und benötigt Unterstützung im Schulalltag.

Unsere Empfehlung: Wichtig ist für den Schutz der Schülerin, dass Sie rasch reagieren. Sprechen Sie als Lehrperson oder Schulsozialarbeiterin mit ihr. Fragen Sie, wie es ihr geht. Spiegeln Sie, was Sie beobachten. Sagen Sie ihr ausdrücklich, dass sie ein Recht auf Schule und auf eine Ausbildung hat. Unterstützen Sie die Schülerin und leiten Sie den Fall an eine Fachstelle mit Erfahrung weiter. Begleiten Sie das Mädchen dorthin, wenn die Schülerin dies wünscht. Übrigens: Kinder, die befürchten in den Ferien im Heimatland verheiratet zu werden, können in der Schweiz eine eidesstattliche Erklärung hinterlegen (siehe Kasten S. 7).

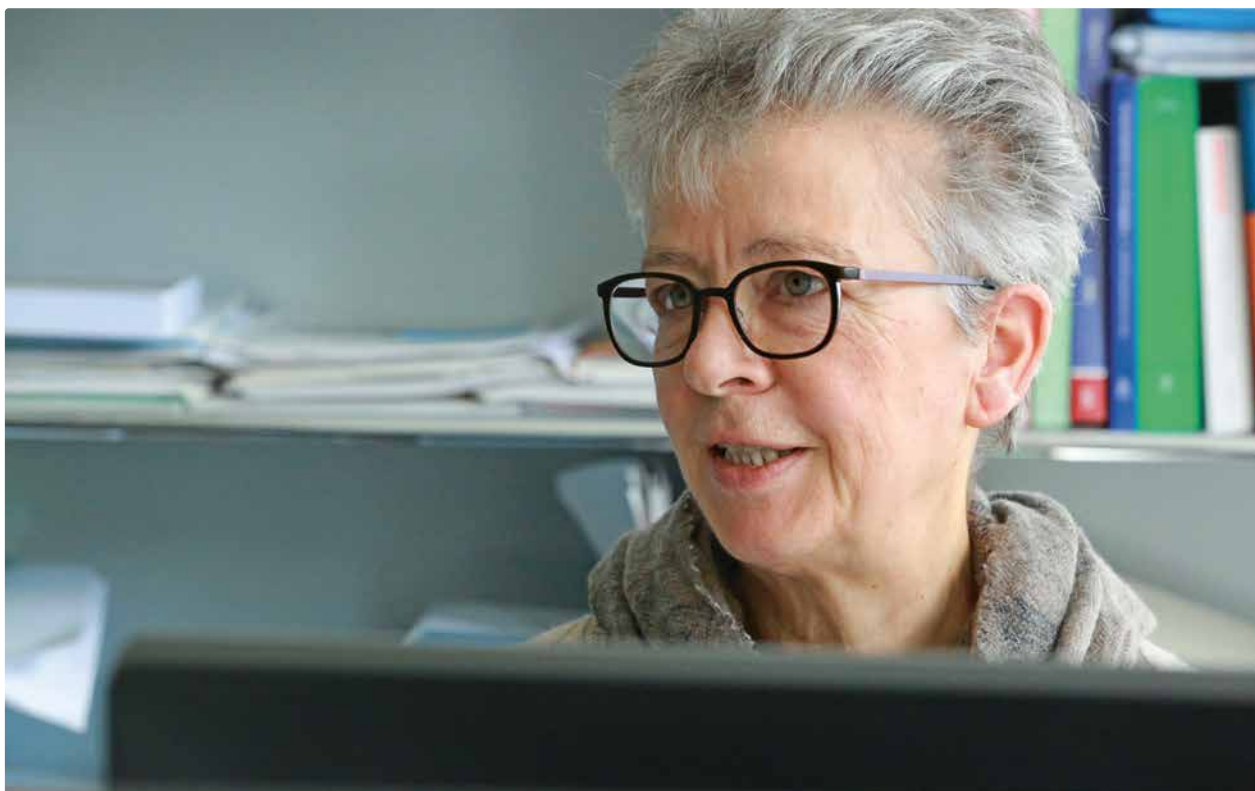
Rechtslage: Die Minderjährigenheirat ist in der Schweiz verboten. Nach aktueller Praxis ist es schwierig, die Schülerin nach einer Heirat zu schützen. Beachten Sie, dass religiöse oder traditionelle Verlobungen von Geistlichen oder Religionsvertretern nicht anerkannt sind, denn in der Schweiz gilt das Obligatorium der Zivildraufung (Art. 97 Abs. 3 ZGB).

Fall 2

Die 16-jährige T. wurde in ihrem Heimatland verheiratet und wird in einem schweizerischen Krankenhaus bei der Geburt ihres ersten Kindes als verheiratete Minderjährige aktenkundig. Ihr 22-jähriger Mann ist seit Geburt in der Schweiz wohnhaft und hat T. im Heimatland auf Vermittlung seiner Eltern geheiratet. T. ist erst seit Kurzem in der Schweiz. Bei der Heirat war sie 13 Jahre alt.

Unsere Empfehlung: Die Spitalsozialarbeitende oder KESB stellt die Gewährleistung des Kindeswohls ins Zentrum – und zwar sowohl das Kindeswohl der jungen Mutter als auch das des neugeborenen Kindes. Die junge Mutter soll wie eine Schweizer Minderjährige behandelt werden, denn sie hat ein Anrecht auf den Schutz ihrer Rechte. In Zusammenarbeit mit den passenden Institutionen, beispielsweise zwangsheirat.ch, sind die nötigen Schritte einzuleiten, damit das Mädchen besonderen Schutz erfährt.

Rechtslage: Eine vor dem 18. Altersjahr geschlossene Ehe soll nicht rechtswirksam sein. Minderjährige und deren Kinder haben Anspruch auf Schutz. Eine Minderjährige soll daher nicht über eine solche Heirat geschützt werden, sondern über das Kindeswohl. Das ist leider bisher nicht explizit geltendes Recht. Die Fachbehörden sind jedoch aufgefordert, dahingehend zu wirken.



«Dem Kind ist klar zu machen, dass das Ganze am besten früh gestoppt wird. Zu denken, «dann heirate ich halt, aber die Schule will ich fertig machen», ist unrealistisch.»

auf internationaler Ebene geführt: Staaten wie Ghana, die vor Kurzem einen entsprechenden Minderjährigenschutz eingeführt haben, stellen diese Errungenschaft mit Berufung auf die Schweiz wieder in Frage.

Und was wäre der Vorteil, wenn sich die KESB dieser Fälle annimmt?

Die Schweiz hat die Aufgabe, Minderjährige aktiv vor Verheiratungen zu schützen. Dies gelingt nicht mit der heute üblichen Interessensabwägung. Aktiv schützen kann die KESB mit ihren auf Kindesanhörungen spezialisierten Fachpersonen. Sobald eine Minderjährigenehe ratenlos wird, beurteilen sie, wie das Kindeswohl des Mädchens am besten gewährleistet werden kann. Im Falle einer minderjährigen Mutter bedeutet dies nicht automatisch, die Ehe aufrecht zu erhalten. Wie bei einer schweizerischen minderjährigen Mutter sollte ihr die Möglichkeit offenstehen, in eine Mutter-Kind-Institution einzutreten. Diese ermöglicht dem Mädchen, die Schule abzuschliessen und es wird bei der Pflege des Kindes unterstützt. Das trägt dazu bei, die Mutter vor Überforderung zu schützen und damit das Neugeborene eventuell vor Gewalt durch die Mutter. ■

Wichtige Adressen und Informationen

Melden Sie sich als Betroffene oder Vertrauensperson bei spezialisierten Stellen wie

- zwangsheirat.ch, Gratis-Helpline: 0800 800 007, info@zwangsheirat.ch

In der Stadt Bern gibt es ausserdem zwei geeignete Stellen:

- Frabina, Laupenstrasse 2, Telefon: 031 381 27 01, info@frabina.ch, Beratung und Unterstützung bei der Lösungsfindung sowie Informationen bei rechtlichen Fragen in Deutsch, Arabisch, Englisch, Französisch, Italienisch, Spanisch
- isa Bern, Speichergasse 29, Telefon: 031 310 12 72 (Mo–Fr, 14–16 Uhr), isa@isabern.ch, Information, Beratung und Begleitung mit besonderem Fokus auf die Vermittlung und Stärkung von Ressourcen, Beratung in Deutsch, Albanisch, Amharisch, Bosnisch, Englisch, Französisch, Italienisch, Kroatisch, Serbisch, Spanisch, Tamil, Tigrinya, Türkisch

Im Notfall bieten Frauenhäuser Schutz. Auch Opferhilfestellen können beraten. Kinder, die befürchten, anlässlich einer bevorstehenden Reise verheiratet zu werden, füllen am besten eine **eidesstattliche Erklärung** aus und hinterlegen sie bei einer Stelle oder Vertrauensperson. Diese kann in einem allfälligen Verfahren zur Annullierung der im Ausland erfolgten Verheiratung als Beweismittel dienen. Man kann sie unter zwangsheirat.ch/heiratsverschleppung herunterladen.

Differenz – Ungleichheit – Soziale Arbeit

Annina Tischhauser, lic. phil. I

Der Umgang mit sozialen Differenzen wie Geschlecht, Herkunft oder sexuelle Orientierung gilt auch in der Sozialen Arbeit als Herausforderung. Je nach Standpunkt sehen die einen Differenzen dabei eher als zu begrüssendes Anzeichen von Vielfalt und betonen Aspekte der Anerkennung, andere diskutieren sie als Formen sozialer Ungleichheit und Diskriminierung, die bisher zu wenig wahrgenommen wurden.

Vor diesem Hintergrund zirkulieren Anforderungen, dass Soziale Arbeit differenzsensibel, diversitätsbewusst oder intersektional reflektiert sein sollte. Diese Anforderungen stehen weitgehend unwidersprochen im Raum, der Prozess der Begriffsklärung und der Kritik der einzelnen Konzepte unter der Perspektive Sozialer Arbeit ist allerdings erst angelaufen. Es interessiert deshalb, den Umgang mit Differenz und Konzepte wie «Diversity» weiter disziplinär zu festigen sowie systematisch herauszuarbeiten, was sie in Sozialer Arbeit als Analyseperspektive und als Handlungsgrundlage bieten können (Heite & Vorrink, 2018, S. 1148).

Hier reiht sich mein Promotionsvorhaben ein. Es konzentriert sich auf die Auseinandersetzung mit Differenz, Diversity und Intersektionalität und fragt, wie deren Bedeutung in der Sozialen Arbeit theoretisch und konzeptionell verortet wird. Mein Vorhaben ist demnach ein Theoretisches, wobei ich mich an einer argumentativen Systematik orientiere (Thompson, 2011, S. 142 ff). Zunächst sichte ich Texte, die sich substantiell der Verortung und allenfalls Weiterentwicklung der Bedeutungen, Prämissen und konzeptionellen Grundlagen von Differenz, Diversity und Intersektionalität aus der Perspektive der Sozialen

Arbeit widmen. In einem zweiten Schritt arbeite ich heraus, welche Argumentationslinien weiterführen und welche keine Überzeugungskraft entfalten. Zu beobachten sind dabei bisher, in Übereinstimmung mit ähnlichen Arbeiten, eine gewisse «Begriffskonfusion» (Walgenbach, 2017, S. 7) und eine zuweilen stark normative Argumentation bei gleichzeitigem «In-der-Schwebe-lassen» von aufge-

eingetaucht – aufgetaucht

Wer forscht zu welchem Thema am Departement? Ob Dissertation, Nationalfonds oder Masterthesis: Jenseits von Fachbegriffen schreibt in dieser Reihe unser Nachwuchs, was am eigenen Projekt bewegt, ins Stolpern oder einen Schritt weiterbringt.

Den Anfang macht **Annina Tischhauser**. Sie ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin und promoviert am Lehrstuhl Sozialpädagogik der Universität Zürich bei Prof. Dr. Catrin Heite. Von Hause aus ist sie Historikerin und Primarlehrerin. Ihr Forschungsvorhaben ergab sich aus der Lehrerfahrung im Bachelor-Studiengang im Bereich Gender und Diversity. Sie lebt mit Partner und zwei Kindern in Bern.

führten orientierenden Begriffen wie sozialer Gerechtigkeit. Dazu kommen ein noch nicht sehr ausgeprägter Bezug auf die Soziale Arbeit sowie die Herausforderung, das komplexe Zusammenwirken von zahlreichen Differenz- und Ungleichheitskategorien auch hinsichtlich handlungsleitender Konzepte und Methoden in den Blick zu nehmen. Deutlich wird auch, dass eine unreflektierte Bezugnahme auf Differenz überzeugend kritisiert wird, weil damit soziale Ungleichheiten festgeschrieben und reproduziert würden.

Motivation für meine Forschung ist der unmittelbare Transfer in die Lehre, etwa ins Modul «Macht, Vielfalt, Ungleichheit: Theorien und Analysen im Kontext Sozialer Arbeit», sowie das Privileg, mich während mehrerer Jahre in einige aktuelle wissenschaftliche Diskurse vertiefen zu können. Als besonders bereichernd hat sich zudem die Vernetzung in verschiedenen Doktorierenden-Kolloquien erwiesen, wo ein intensiver Austausch über die eigenen thematischen Schwerpunkte hinaus möglich ist. ■

Literatur:

- Heite, Catrin & Vorrink, Andrea J. (2018). Diversity. In Karin Böllert (Hrsg.), *Kompendium Kinder- und Jugendhilfe* (S. 1147–1158). Wiesbaden: Springer VS.
- Thompson, Christiane. (2011). Praktiken der Bildungstheorie und Bildungsforschung. In Ines M. Breinbauer & Gabriele Weiss (Hrsg.), *Orte des Empirischen in der Bildungstheorie* (Einsätze theoretischer Erziehungswissenschaft, Bd. 2, S. 140–156). Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Walgenbach, Katharina. (2017). *Heterogenität – Intersektionalität – Diversity in der Erziehungswissenschaft* (UTB. Erziehungswissenschaft, Bd. 8546, 2. durchgesehene Auflage). Opladen: Verlag Barbara Budrich.

«Mein Promotionsvorhaben konzentriert sich auf die Auseinandersetzung mit Differenz, Diversity und Intersektionalität und fragt, wie deren Bedeutung in Sozialer Arbeit theoretisch und konzeptionell verortet wird.»



Burnout-Prävention in polyvalenten Sozialdiensten

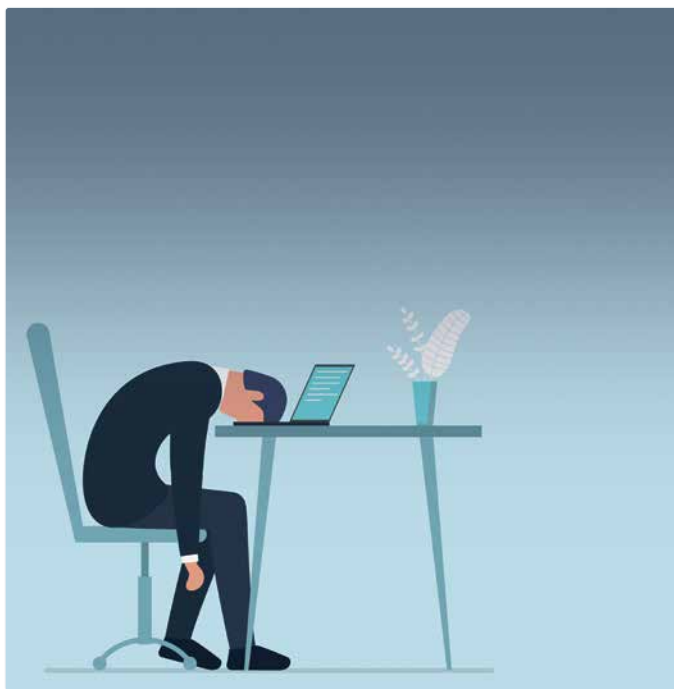


Rosetta Favara Scacco
Bachelor of Science in Sozialer Arbeit
favara.rosetta@gmail.com



Stefanie Anne Schürmann
Bachelor of Science in Sozialer Arbeit
stefanie.schuermann@icloud.com

Belastende Praxisarbeit und schwierige Themen sind in polyvalenten Sozialdiensten Alltag. Sozialarbeitende in diesen Diensten tragen ein erhöhtes Burnout-Risiko. Eine vom Alumni-Verein Soziale Arbeit prämierte Bachelor-Thesis zeigt, wo die Prävention ansetzen sollte.



Stress am Arbeitsplatz kann zu Burnout führen.

Sozialarbeitende haben neben einer grossen Verantwortung für ihre Klientel auch hohe Leistungsanforderungen zu bewältigen. Daraus ergeben sich lange Arbeitstage, Überstunden und zum Teil Abgrenzungsprobleme. Gleichwohl haben Sozialarbeitende Ansprüche an die eigene Professionalität. Die Diskrepanz zwischen Eigen- und Fremderwartungen sowie dem Praxisalltag kann als Belastung wahrgenommen werden und somit Burnout-fördernd wirken (Lalouschek & Hauck, 2014, S. 17). Eine hohe Fallbelastung stellt einen weiteren Risikofaktor dar. Diese Belastung erschwert die Begleitung im Einzelfall und führt dazu, dass man die eigenen Erwartungen nicht vollumfänglich erfüllen kann. Eben-

falls gefährdend wirken Sparmassnahmen und Personalmangel, mangelnde Aufstiegschancen, fehlende Wertschätzung, eine hohe Fluktuationsrate sowie Differenzen in Bezug auf Grundhaltungen innerhalb eines Teams.

Von Burnout-Prävention auf institutioneller Ebene profitieren die Sozialarbeitenden, die Organisation und die Führungspersonen: Indem Burnout-fördernde Faktoren reduziert werden, verbessert sich das Arbeitsklima. In der Folge steigen die Leistungsbereitschaft und das Wohlbefinden der Sozialarbeitenden. Dies führt zu weniger Fehlzeiten und zu einer geringeren Fehlerquote, was wiederum die Arbeitsqualität erhöht (Staatssekretariat für Wirtschaft [SECO], 2014, S. 3).

Im Rahmen der Bachelor-Thesis haben sich drei relevante organisationale Faktoren auf institutioneller Ebene gezeigt: Personalentwicklung, Weiterentwicklung der Führungskompetenzen und Optimierung der Arbeits- und Rahmenbedingungen. Auf Grundlage der Fachliteratur und der daraus gezogenen Schlussfolgerungen, konnten die Autorinnen dieses Artikels im Rahmen ihrer Bachelor-Thesis sieben Leitsätze formulieren, die diese Faktoren beeinflussen:

Vertrauensvolle Beziehungen, wertschätzender Umgang im Team, Achtsamkeit

Führungspersonen können das Burnout-Risiko durch rücksichtsvolle, verlässliche und unterstützende Beziehungen zu den Mitarbeitenden senken. Eine solche Beziehung erleichtert es Mitarbeitenden in belastenden Situationen das Gespräch mit den Vorgesetzten zu suchen. Führungspersonen können ihrerseits Verhaltensänderungen bei Mitarbeitenden eher erkennen und thematisieren sowie entsprechende Unterstützungs- und Entlastungsangebote machen.

Im Praxisalltag kann ein Team, das sich gegenseitig unterstützt, sich austauscht und einen wertschätzenden Umgang pflegt, ein wichtiger Schutzfaktor sein. Entscheidend für das Gemeinschaftsgefühl sind die Team- ►

Umstrittene Definition von Burnout

In der Fachliteratur gibt es keine allgemeingültige Definition für Burnout. Ebenso besteht Uneinigkeit darin, ob Burnout eine eigenständige Erkrankung ist oder nur einen Risikozustand darstellt. Einigkeit besteht darin, dass persönlichkeits- und arbeitsbezogene sowie soziale Faktoren bei der Entstehung von Burnout eine Rolle spielen. Allgemein sind folgende charakteristische Merkmale relevant: Burnout ist ein physischer und psychischer Erschöpfungszustand. Die Betroffenen haben eine negative und teils zynische Einstellung in Bezug auf die berufliche Tätigkeit und ihre Leistungsfähigkeit nimmt generell ab.

- zusammenstellung sowie -beständigkeit, damit vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen aufgebaut werden. Indem Führungspersonen bei Neuanstellungen die bestehende Teamkonstellation berücksichtigen, tragen sie positiv zur Teamentwicklung bei. Ebenso können Führungspersonen Handlungsspielräume zugestehen, um die Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden zu erweitern (SECO, 2010, S. 62). Dies wirkt einerseits entlastend und andererseits drückt es Vertrauen und Wertschätzung aus.

Ein achtsamer Umgang mit anderen und mit sich selbst hilft, die eigenen Grenzen besser zu erkennen. Zudem wird ein positives Teamklima gefördert, was wichtig ist, um Schwierigkeiten innerhalb eines Teams anzusprechen. Aufgabe der Führungskräfte ist ein achtsamer Umgang vorzuleben und die Mitarbeitenden dafür zu sensibilisieren.

Weiterbildung, institutionelle und individuelle Massnahmen, Führungskompetenzen

Der Zugang zu passenden Weiterbildungen trägt zur Minderung der Diskrepanz zwischen eigenen Kompetenzen und Anforderungen bei. So sind die Mitarbeitenden besser den Praxisanforderungen gewachsen, wodurch beruflicher Stress vermindert wird. Weiterbildungskurse bieten zudem die Möglichkeit zur Vernetzung und zu fachlichem Austausch, was zur Erweiterung von sozialen Ressourcen als weiterem Schutzfaktor führt. Die Weiterbildungsangebote sollten auf den individuellen Wissensbedarf des Teams abgestimmt sein.

Auf der Basis von Betriebsanalysen und betrieblichem Gesundheitsmanagement müssen der Bedarf an institutionellen Präventionsmassnahmen analysiert und strukturelle Rahmenbedingungen dementsprechend optimiert werden. So ist zum Beispiel eine Häufung von Burnout-Fällen innerhalb eines Teams ein Anzeichen für strukturelle Probleme, denn Burnout-fördernde Bedingungen in polyvalenten Sozialdiensten haben Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden. Eine Überbelastung des Einzelnen muss durch strukturelle Anpassungen verhindert werden.

Die Veränderung der eigenen Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster unterstützen eine indivi-

duelle Prävention. Es wird empfohlen sich mit dem eigenen Stressempfinden auseinanderzusetzen, um einen anderen Umgang mit Stress zu finden. Dazu gibt es verschiedene Meditationsmethoden sowie Entspannungsprogramme, wie beispielsweise autogenes Training. Führungskräfte können ihre Mitarbeitenden ermutigen Präventionsmassnahmen wahrzunehmen, indem sie die Teilnahme an entsprechenden Workshops ermöglichen. Gleichzeitig müssen Führungspersonen aufgrund ihrer eigenen Belastungen für sich selbst im Sinne einer Burnout-Prävention sorgen.

Für die Burnout-Prävention sind nebst Fach- auch die Sozialkompetenzen der Führungspersonen massgebend, die stetig weiterentwickelt werden müssen. Laut SECO (2018) kann nachgewiesen werden, dass das Führungsverhalten einen Schutzfaktor darstellen kann. Das Verhalten der Führungspersonen kann das Betriebsklima positiv und negativ beeinflussen, welches wiederum Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden hat (Pirker-Binder, 2016, S. 23). Wie im ersten Leitsatz beschrieben, spielt eine vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitenden eine zentrale Rolle. Da Führungsqualität nicht an objektiven Kriterien festzumachen ist, sondern vielmehr von subjektiven Wahrnehmungen der Mitarbeitenden abhängt, bedarf es von Führungspersonen eine selbstkritische Haltung, eine fortlaufende Selbstreflexion sowie eines regelmässigen Austauschs mit Mitarbeitenden, um sich weiterzuentwickeln.

Fazit

Den Autorinnen dieses Artikels ist bewusst, dass die Leitsätze in der Praxis unter Umständen schwierig umsetzbar sind. Dennoch geben sie Orientierung für die Burnout-Prävention. Das Thema Burnout-Prävention muss in Organisationen präsent bleiben, denn es ist im allgemeinen Interesse, dass Mitarbeitende gesund bleiben. Dies ist im Interesse der ganzen Gesellschaft, da Sozialarbeitende einen wichtigen gesellschaftlichen Auftrag erfüllen. ■

Der Artikel basiert auf der Bachelor-Thesis von Rosetta Favara Scacco und Stefanie Anne Schürmann. (2019). Führungspersonen und ihr Beitrag zur Burnout-Prävention in polyvalenten Sozialdiensten. Leitsätze als Hilfsmittel zur Burnout-Prävention. BFH Soziale Arbeit.

Literatur:

- Lalouschek, Wolfgang & Hauck, Teresa. (2014). Burnout in Sozialberufen: Ursachen und Vorbeugung unter Berücksichtigung geschlechtsspezifischer Aspekte. *SozialAktuell*, 46(9), 17–19.
- Pirker-Binder, Ingrid. (2016). Prävention von Erschöpfung humaner Ressourcen im betrieblichen Gesundheitsmanagement. In Ingrid Pirker-Binder (Hrsg.), *Prävention von Erschöpfung in der Arbeitswelt: Betriebliches Gesundheitsmanagement, interdisziplinäre Konzepte, Biofeedback* (S. 3–27). Berlin: Springer.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). (2010). *Stressstudie 2010 – Stress bei Schweizer Erwerbstätigen: Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Personenmerkmalen, Befinden und Gesundheit*. Abgerufen von seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Studien_und_Berichte/stressstudie-2010--stress-bei-schweizer-erwerbstaetigen---zusamm.html
- Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). (2014). *Psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz* [PDF]. Abgerufen von npg-rsp.ch/fileadmin/npg-rsp/Themen/Fachthemen/SECO_2014_Psychosoziale_Risiken_am_Arbeitsplatz.pdf

Soziale Arbeit ist...

von Christina Gräni



Christina Gräni hat Grafikdesign studiert und nach beruflichen Stationen in Bern, Berlin und New York 2012 in Fribourg mit einer Partnerin ein Grafikbüro gegründet, welches sie sieben Jahre leitete. Vor drei Jahren initiierte sie eine Spenden- und Hilfsaktion für Menschen in Flüchtlingscamps in Griechenland. Diese Erfahrung prägte sie stark und trug schliesslich dazu bei, ihre Agentur zu verkaufen. Heute stellt sie ihr berufliches Engagement ganz in den Dienst von Geflüchteten. Seit Anfang 2019 arbeitet sie bei der Organisation Powercoders.

Mein persönlicher Wendepunkt kam im Herbst 2015. Nämlich dann, als ich nicht mehr ignorieren konnte, was direkt vor der Schweizer Grenze mit Menschen auf der Flucht passierte. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte ich mich während 17 Jahren als Designerin und später als Geschäftsführerin einer eigenen Grafikagentur voll und ganz dem optischen Eindruck unserer Welt verschrieben: Ich habe an Erscheinungsbild-Konzepten von Unternehmen gefeilt, an neuen Logos geschraubt oder Buchstaben im Mikrobereich visuell optimiert.

Das war schön und gut. Aber ich verspürte vermehrt das Bedürfnis, meine berufliche Energie in sozial nachhaltigere Projekte als solche des schönen Scheins investieren zu wollen. 2016 gründete ich die Gruppe «Sprinter Aid». Wir sammelten über eine Crowdfunding-Plattform Geld für geflüchtete Menschen in Griechenland und unterstützten vor Ort diverse NGO's in Flüchtlingscamps finanziell und in Form von direkter Mithilfe. Zurück in der Schweiz wurde mir klar, dass ich mein Designerdasein mit einer hauptberuflichen sozialen Arbeit tauschen und mich für weniger privilegierte Menschen einsetzen wollte.

Zwei Jahre später war mein Umstieg vorbereitet: Ich hatte meine Agentur verkauft und arbeitete während mehrerer Monate als Volunteer bei der Berner Non-Profit-Organisation Powercoders, einem Programm zur Arbeitsintegration von geflüchteten Menschen. Ich hatte Glück, denn im Sommer dieses Jahres ergab sich die Möglichkeit, fest angestellt zu werden. Parallel dazu gehe ich weiterhin Aufgaben als Volunteer nach. Das fällt mir leicht, weil ich mir meines grossen Privilegs bewusst bin, in einem sicheren und stabilen Land gebo-

ren worden zu sein und mir immer ein selbstbestimmter Lebensentwurf offenstand.

Das Programm von Powercoders steht Geflüchteten zur Verfügung, bei denen Potenzial für die Informationstechnologie (IT) erkannt wird. Das Ziel des Programms ist die langfristige Integration der Teilnehmenden in die IT-Industrie – einer Branche, die auf dem Arbeitsmarkt nicht genügend Fachkräfte rekrutieren kann. Das Programm bietet eine Win-Win-Win-Situation: Die Geflüchteten erhalten die Möglichkeit, sich dank ihres Talents in der Schweiz rasch zu integrieren, Sozialhilfeämter und damit auch Steuerzahlerinnen und -zahler werden entlastet und schliesslich profitieren IT-Branche und Wirtschaftsstandort von hoch motivierten Fachleuten.

Powercoders rekrutiert die IT-Talente unter den Geflüchteten durch ein mehrstufiges Verfahren und bereitet sie in einem dreimonatigen Intensivkurs auf ein sechs- bis zwölfmonatiges Praktikum in einem IT-Unternehmen oder einer IT-Abteilung vor. Während der Praktikumszeit wird jeder und jedem Teilnehmenden ein Job Coach zur Seite gestellt, der oder die sie darin unterstützt, sich optimal in das soziale Gefüge des Unternehmens zu integrieren. Danach besteht die Aufgabe des Job Coaches darin, mitzuhelfen, eine längerfristige Anschlusslösung zu finden. Sei es in Form einer Festanstellung, einer IT-Lehre oder eines IT-Studiums.

Viele unserer Teilnehmenden stammen aus der Mittelschicht ihres Herkunftslandes, sind gut ausgebildet und hatten bis zum Zeitpunkt, als sie verfolgt wurden, ein gutes Leben in Syrien, Afghanistan, Eritrea oder Pakistan. Ihnen allen ist gemeinsam, dass sie ihre Heimat sehr schnell verlassen und in der Schweiz ganz von vorne beginnen mussten. Auch wenn für all diese Menschen die Integration in unserem Land mit enormen Hürden verbunden war, haben sie sich mit riesiger Willenskraft dafür eingesetzt, es schaffen zu wollen und ihre Selbstbestimmung zurückzugewinnen. Und umso mehr berührt es mich, dass wir bei Powercoders bereits viele Erfolgsgeschichten mitgeschrieben haben, in denen die berufliche Integration in die IT-Branche geklappt hat. Von uns begleitete Talente haben als gefragte Fachkräfte Festanstellungen in Grossunternehmen wie Swisscom und Migros, in Webagenturen und IT-Abteilungen erhalten. Von den bisher gut 100 Teilnehmenden haben es rund 60 in eine langfristige Anschlusslösung geschafft.

Powercoders kann auf das Engagement von vielen grossartigen freiwilligen Frauen und Männern zählen, die uns als Job Coaches und IT-Trainer ihren enorm wertvollen Support zur Verfügung stellen und damit entscheidend zu einem erfolgreichen weiteren Lebensweg der Geflüchteten beitragen. Bei diesem Engagement ist überall deutlich spürbar: Soziale Arbeit ist Berufung!

powercoders.org/volunteer

Neue Mitarbeitende



Nadine Gautschi

Was ich mag:

an Konzerte gehen,
singen, Aarau

Was ich nicht mag:

früh aufstehen,
schwatzende Leute
an Konzerten,
IT-Probleme

Nadine Gautschi arbeitet seit August als SNF-Doktorandin im Departement Soziale Arbeit, im Forschungsprojekt «Von Generation zu Generation – Familiennarrative im Kontext von Fürsorge und Zwang (NFP76)». Sie machte von 2015 bis 2019 den Master in Educational Sciences an der Universität Basel. Davor arbeitete sie während acht Jahren als Kindergartenlehrerin in Kolliken im Kanton Aargau.



Susanne Kast

Was ich mag:

Radwege, Murmel-
tiere, Berner Kultur-
agenda

Was ich nicht mag:

Regenwetter, Nachtschnecken

Seit dem 1. September arbeitet Susanne Kast als Studienleiterin und Koordinatorin Weiterbildung im Institut Alter. Sie verfügt über einen Studienabschluss in Erziehungswissenschaften (Pädagogik und Psychologie), über ein NDS in General Management und hat den MAS Gerontologie an der BFH absolviert. Susanne Kast ist seit vielen Jahren in unterschiedlichen Funktionen und Branchen in der Aus- und Weiterbildung tätig, zuletzt als Leiterin des Bereichs Weiterbildung im Schweizer Berufsverband für Pflegefachpersonal (SBK Sektion Bern).



Tina Richard

Was ich mag:

Fahrräder, Urwälder,
freundliche
Neugierde

Was ich nicht mag:

Morgen ohne Kaffee,
Salzwasser, Joggen,
Zeitdruck

Tina Richard arbeitet seit Anfang November als wissenschaftliche Assistentin am Departement. Sie absolvierte das Studium in Sozialer Arbeit an der BFH. Danach war sie in verschiedenen Praxisfeldern tätig, insbesondere in der öffentlichen Sozialhilfe sowie der stationären Psychiatrie. Letztere bewog sie zu einem MAS-Studiengang in angewandter Ethik an der Universität Münster (D). Inspiriert durch die theoretische Auseinandersetzung folgte ein Soziologie-Studium an der Universität Fribourg, das sie 2018 abgeschlossen hat.

Edition Soziothek

Die Edition Soziothek ist die zentrale Plattform für den Wissenstransfer zwischen den Hochschulen und der Praxis der Sozialen Arbeit. Fachpersonen und Studierende der Sozialen Arbeit haben hier Zugriff auf aktuelle Fachliteratur zur Sozialen Arbeit.

soziothek.ch

Edition **Soziothek** 

Bibliothek Soziale Arbeit

Die Bibliothek am Departement Soziale Arbeit ist eine wissenschaftliche Spezialbibliothek. Das Angebot umfasst Bücher, DVDs, Zeitschriften, Datenbanken, E-Journals und E-Books. Die Bibliothek ist öffentlich.

Öffnungszeiten: Montag bis Freitag,
8.00 bis 17.30 Uhr
(Ausleihe bedient ab 9.30 Uhr)
Hallerstrasse 8, 3012 Bern
bfh.ch/soziale-arbeit/bibliothek

Newsletter

Verkürzen Sie sich die Zeit zwischen den «impuls»-Ausgaben und abonnieren Sie unseren Newsletter. Der viermal jährlich erscheinende Newsdienst richtet sich an alle thematisch Interessierten, an ehemalige und aktive Studierende, an Medienschaffende und Praxispartner.

Unter bfh.ch/soziale-arbeit/newsletter können Sie den Dienst abonnieren.

Master in Sozialer Arbeit

Qualifizieren Sie sich für anspruchsvolle Aufgaben in Praxis, Forschung und Lehre. Der Master in Sozialer Arbeit bietet neue Perspektiven für Fachleute der Sozialen Arbeit. Besuchen Sie unsere Infoveranstaltung in Bern:

Montag, 13. Januar 2020
Dienstag, 25. Februar 2020
Mittwoch, 25. März 2020
Dienstag, 21. April 2020
Mittwoch, 27. Mai 2020
Mittwoch, 24. Juni 2020

Jeweils von 12–13 Uhr sowie von
18.15–19.15 Uhr

Weitere Informationen und Anmeldung:
masterinsozialerarbeit.ch

**MASTER
IN SOZIALER
ARBEIT**

BERN
LUZERN
ST.GALLEN

Alumni

Werden Sie Mitglied im Verein Alumni BFH Soziale Arbeit und wir laden Sie zu interessanten Veranstaltungen ein.

alumni-sozialearbeit.bfh.ch

Alumni BFH

Soziale Arbeit

Neue Wege in der Jugend- und Familienhilfe

Die Soziale Arbeit, die Schule und die Justiz leisten einen grossen Einsatz zum Wohl von Kindern, Jugendlichen und Familien. Wie die Kooperation der Institutionen und Fachkräfte wirkungsvoll gestaltet werden kann, poppt als Thema immer wieder auf. Die Gemeinden Ittigen, Münchenbuchsee und Muri erproben einen interessanten Weg.



Prof. Dr. Dieter Haller
Studienleiter Master of Science
dieter.haller@bfh.ch



Dominik Bodmer
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
dominik.bodmer@bfh.ch



Jodok Läser
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
jodok.laeser@bfh.ch

Zur Biographie von Kindern und Jugendlichen gehört neben anderem ein institutioneller Werdegang. Vom Embryo bis ins selbständige Erwachsenenalter steht Heranwachsenden und ihren Erziehungsberechtigten ein Netzwerk von Fachkräften zur Verfügung, das sie fördert und ausbildet, bei gesundheitlichen Problemen Diagnosen stellt und versorgt oder bei gefährdetem Schutz berät und über Rechte informiert. Kinder, Jugendliche und ihre Erziehungsberechtigten sind mehr oder weniger umfassend und eng mit diesem institutionellen Netzwerk verknüpft. Wie engmaschig dieses Netz ist, hängt davon ab, ob die Heranwachsenden eine eher gradlinige Karriere durchlaufen, in der Bildungsinstitutionen die zentrale Rolle spielen. Spezifische Entwicklungen können im Verlauf des Heranwachsendens dazu führen, dass die Medizin oder Institutionen, die sich für den Schutz und das Recht des Kindes einsetzen, stärker involviert sind. Besonders wenn Kinder geschützt werden müssen oder sie selbst delinquent wurden, dann kommt eine weitere Dimension hinzu: Familien werden unfreiwillig von Institutionen vorgeladen. Dadurch müssen sie mit mehreren Institutionen und einer eventuell unübersichtlich werdenden Zahl an Fachkräften den Kontakt pflegen. Darüber hinaus erleben die Familien die Interventionen möglicherweise als eingreifend und konfrontativ. Auch für Fachkräfte ist es in diesen Fällen besonders herausfordernd, Bildung, Information und Unterstützung koordiniert zu gestalten.

Bereits im Jahr 2008 bezeichnete das Nationale Forschungsprogramm 52 «Kindheit, Jugend und Generationenbeziehungen im gesellschaftlichen Wandel» die Kooperation der zahlreichen an einem Kinderschutzfall beteiligten Professionellen als ein «betriebsames Ne-

beneinander» und hielt entsprechenden Entwicklungsbedarf fest (vgl. Voll, Jud, May, Häfeli & Stettler, 2008). Die vor Abschluss stehende Studie MehrNetzWert der Berner Fachhochschule und der Universität Essen benennt vier Stufen des Kooperierens in der institutionellen Arbeit am Kindeswohl:

- die zufällige, einmalige Kooperation zweier Fachkräfte;
- die eingespielte Kooperation zweier oder mehrerer Fachkräfte ohne institutionelle Verankerung;
- institutionelle Kooperationsformate und Verfahren, die von mehreren Institutionen getragen werden, wie beispielsweise ein regulierter Prozess zur Gefährdungsabklärung oder das Format «Runder Tisch»;
- die auf einen Versorgungsraum bezogene Strukturierung der institutionellen Kooperation. Das heisst, die wesentlichen Akteure gestalten gemeinsam das Versorgungssetting aufgrund fachlicher und versorgungspolitischer Satzungen (vgl. BFH, 2020).

Die Neuausrichtung der Jugend- und Familienhilfe im Sozialraum Bern Ost

Eine auf einen Versorgungsraum bezogene Strukturierung der institutionellen Kooperation streben die Gemeinden Ittigen, Muri und Münchenbuchsee an. Aus Sicht der drei Gemeinden war die Versorgung der Kinder und Familien bislang zu stark durch die Logik einzelner Institutionen geprägt und zu wenig am Bedarf der Klientel orientiert. Seit Herbst 2017 stehen deshalb mit dem Projekt «Flexible Jugend- und Familienhilfe im Sozialraum Bern Ost» eine stärkere Bedarfsorientierung und eine besser koordinierte Leistungserbringung im Vordergrund. Das Entwicklungsvorhaben orientiert sich fach-

Daniela Arnold, Sozialarbeiterin, Sozialdienst Ittigen

Wenn man mit den Klientinnen und Klienten am Willen arbeitet, ist eine Kooperation mit ihnen eher möglich, weil sie sich viel besser verstanden fühlen. Vor der Neuausrichtung hatte ich viel öfter Klientinnen und Klienten «im Kampf» oder in Scheinkooperationen. Mein Bewusstsein für die Relevanz der Willensbekundung – die Offenheit und die Sensibilität dafür – sind stark gewachsen.



Alexander Kobel, stellvertretender Leiter Abteilung Soziales, Ittigen

Mit SORA haben wir einen verlässlichen Partner mit ähnlichen fachlichen Vorstellungen zum Mittragen schwieriger Kinderschuttsituationen. Wir können uns auf Augenhöhe austauschen. Es ist nicht mehr ein Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis im Sinne, dass Ersterer einfach abgibt.



Gesundheitliche, familiäre oder schulische Entwicklungen prägen den institutionellen Wer

- lich am Konzept der Sozialraumorientierung und ist auf vier Hauptziele ausgerichtet (vgl. Hinte & Treess, 2007):
 - Auf den Einbezug von Ressourcen der Klientel und deren Angehörigen,
 - auf die Orientierung am Zukunftsentwurf der Klientel,
 - auf massgeschneiderte, flexible Leistungen für das Klientel sowie
 - auf die systematische Kooperation der am Fall beteiligten Institutionen.

Um mit der neuen Ausrichtung der Angebote und den neuen Kooperationsformen vertraut zu werden, besuchten die beteiligten Führungs- und Fachkräfte seit dem Jahr 2017 entsprechende Schulungen. Seitdem die ersten Familien im neuen Modell unterstützt werden, reflektieren die Fachkräfte die Situation in Coachings und Fachberatungen. Die Neuorientierung beinhaltet eine gezielt gestaltete Kooperation mit der Institution SORA für Familien (bestehend aus SORA für Familien und SORA für junge Erwachsene, früher Bürgerliches Jugendwohnheim BJW und SAT-Projekt). Sein früheres, stark stationär ausgerichtetes Angebot baute SORA in ein Spektrum von ambulanten und stationären Hilfen um, die flexibel den Bedarf der Kinder und Familien abdecken.

Die BFH evaluiert die Umsetzung der Neuorientierung. Die Fallverläufe der Kinder- und Jugendhilfe vor und nach der Neuorientierung werden vergleichend untersucht. Die Einschätzungen von Fach- und Führungskräften sowie der Klientel werden in Befragungen eruiert.

Zwischenergebnis 1: Etablierung einer neuen Arbeits- und Kooperationskultur

Die Neuausrichtung der Jugend- und Familienhilfe im Osten Berns beinhaltet einen deutlichen Kulturwandel in der Art und Weise, wie Hilfe erbracht und die Klientel adressiert wird. Dabei erachten die interviewten Fachkräfte die Fokussierung auf den Willen der Kinder und Familienmitglieder als besonders bedeutungsvoll. Nach einer zähen Anfangsphase des Projekts, verursacht durch unterschiedliche Ausgangsbedingungen in den drei Gemeinden und einem intensiven Verständigungsprozess bezüglich der konkreten Umsetzung, ist es gelungen, sich an den gemeinsamen fachlichen Standards zu orientieren. Ein anspruchsvoller Kulturwandel ist ausgelöst worden. Die Sozialraumteamsitzung bildet dabei den «Dreh- und Angelpunkt». Entlang eines vorgegebenen Ablaufs und definierter Rollen der Beteiligten findet eine Art formalisierte Fallbesprechung statt, die der Entwicklung massgeschneiderter Hilfen dient. Als entscheidende Bedingung zum Erfolg nennen die Befragten die Häufigkeit und Regelmässigkeit der Sitzungen (zwei- bis dreimal monatlich) sowie die Konstanz in der personellen Zusammensetzung, die gewährleistet ist, weil an einem Fall immer dieselben Vertreterinnen oder Vertreter von Sozialdienst und SORA arbeiten. Erst ansatzweise gelingt der institutionalisierte Einbezug weiterer Akteure wie Schulsozialarbeit oder Tagesschule.



degang von Kindern.

Zwischenergebnis 2: Die Flexibilisierung der Hilfen ist in Gang gekommen

Die standardisierten Daten sind ein wichtiger Baustein im Evaluationsdesign. Sie geben bereits in der Zwischenauswertung wichtige Hinweise auf sich verändernde Prozesse und Handlungspraxen. Im Evaluationsdesign nehmen die Indikatoren, die sich auf die Schritte der koordinierten Unterstützung beziehen, viel Platz ein. So werden alle Schritte von der Fallgenerierung über den Abklärungsprozess und die Entwicklung eines Hilfesettings bis hin zur Zielformulierung und Zielevaluation durch das Erhebungsinstrument abgebildet.

Für den weiteren Projektverlauf ist es wertvoll zu prüfen, inwiefern sich die konzeptuelle Neuorientierung bereits im Praxisalltag etablieren konnte. Die Resultate der Auswertung liefern dazu wichtige Anhaltspunkte. So konnte das Forschungsteam feststellen, dass eine sehr hohe Quote von Fällen (80%) durch die fallführenden Sozialarbeitenden zur gemeinsamen Beurteilung in das Sozialraumteam eingegeben wurden. Ebenso etablierte sich entsprechend der konzeptuellen Vorgaben die Praxis, dass sich SORA, der primäre sozialräumliche Leistungserbringer, konsequent an der Entwicklung der Hilfesettings beteiligte. Von zentraler Bedeutung für die Umsetzung des sozialräumlichen Ansatzes sind zudem die beanspruchten Leistungen im Vergleich zur vorherigen Praxis. Hier zeigt sich ein deutlicher Rückgang des Anteils an Platzierungen in stationären Einrichtungen und Pflegefamilien, was einem Kernanliegen der Sozialraumorientierung entspricht. Während vor der Neuorientierung annähernd in jedem dritten Fall (31,5%) eine

Stefan Lerch, Geschäftsleiter, Verband Regionaler Sozialdienst Münchenbuchsee

Die Mitarbeitenden des Sozialdienstes sind nicht mehr alleine, sozusagen als Schreibtischtäter für die Hilfen für Kinder und Familien verantwortlich. Neu geschieht dies in einem Team, nach einem übergeordneten fachlichen Rahmen. Die fachliche Abstützung – die Qualität – steigt, weil mehr Fachkräfte beteiligt sind.



Margrit Lienhart, Co-Gesamtleitung SORA

Vorerst löste die Neuorientierung auch Unsicherheit aus. Heute arbeiten die Mitarbeitenden bei SORA, weil SORA sozialraumorientiert arbeitet. Es zieht gute Fachleute an. Sie sagen, es mache mehr Spass so zu arbeiten. Es gäbe qualitativ bessere Arbeit.



Platzierung in eine Institution ausgewiesen wurde, tritt dies in den aktuellen Verläufen nur noch in jedem sechsten Fall auf (16,7%). Gleichzeitig ist im Bereich des Coachings von Familien eine Zunahme um 15,6% zu verzeichnen. Bislang wurde diese Leistung in etwa jedem vierten Fall eingesetzt.

Die bisherigen Auswertungsergebnisse werfen neue Hypothesen auf, die es in der nächsten Evaluationsphase zu verfolgen und prüfen gilt. Schon jetzt kann man aber festhalten: Die Gesundheit, Förderung und Bildung sowie die Rechte und der Schutz von Kindern und Jugendlichen bilden ein elementares gesellschaftliches Anliegen. Den Institutionen und Fachkräften der Bereiche Soziales, Bildung und Justiz gelingt es jedoch noch zu wenig, ihre Leistungen an Familien koordiniert wirkungsvoll zu erbringen. Eine verbindliche, umfassende Strukturierung der institutionellen Kooperation im Versorgungsraum gilt als Entwicklungsansatz, der zu vielversprechenden Ergebnissen führt. Dies zeigt ein erster Blick auf die Entwicklungen in der Kinder- und Familienhilfe in Ittigen, Münchenbuchsee und Muri. ■

Literatur

- BFH: MehrNetzWert. (Erscheint 2020). *Grundlagen zur Optimierung der interdisziplinär geleisteten Unterstützung an Kinder und Jugendliche in Gefährdungssituationen.*
- Voll, Peter, Jud, Andreas, Mey, Eva, Häfeli, Christoph & Stettler, Martin. (2008). *Zivilrechtlicher Kinderschutz: Akteure, Prozesse, Strukturen. Eine empirische Studie mit Kommentaren aus der Praxis.* Luzern.
- Hinte, Wolfgang und Treess, Helga. (2007). *Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe. Theoretische Grundlagen, Handlungsprinzipien und Praxisbeispiele einer kooperativ-integrativen Pädagogik.* Weinheim und München.

Forschung

Nationalfonds-Projekt zu Tagesschulen

Der Ausbau der Tagesschulen führt zur Verzahnung von Unterricht und Freizeit. Deshalb müssen Prozesse und Handlungsfelder der Sozialen Arbeit an Schulen neu ausgehandelt werden. Das SNF-Projekt «AusTER» untersucht die (sozial-)pädagogischen Rollen aller Beteiligten an Tagesschulen in der Stadt Zürich. In Kooperation mit der PH Zürich erforschte Emanuela Chiappari ni als Co-Leiterin und Dozentin in Sozialer Arbeit der BFH, die Arbeit sozialpädagogischer Fachpersonen und Lehrpersonen sowie ihre teils mangelnde Zusammenarbeit. Weitere Themen waren der erweiterte Bildungsbegriff und das Wohlbefinden von Heranwachsenden im Zusammenhang mit Tagesschulen.

Die Ergebnisse der Studie werden an der Tagung «Tagesschule – mehr als Schule» am 29. Januar 2020 in Zürich vorgestellt und diskutiert. Zwei Forscherinnen aus Schweden erweitern die nationale Perspektive. Die abschliessende Podiumsdiskussion bietet mit Fachpersonen aus Schule, Politik und Verwaltung einen kantonsübergreifenden Blick in die Praxis.

Kontakt und Informationen
Prof. Dr. Emanuela Chiappari ni
emanuela.chiappari ni@bfh.ch
Informationen zu Tagung und Projekt bfh.ch/tagesschulen

Weiterbildung

Problem-Systeme als Ressourcen für optimale Lösungen nutzen

Menschen, die Beratung aufsuchen oder auch aufsuchen müssen, erleben sich oft als Opfer von Prozessen, denen sie sich ohne eigenen Einfluss ausgeliefert fühlen. Ihre Aufmerksamkeit ist dann voll auf das Problem gerichtet, und Veränderungen gegenüber zeigen sie sich wenig zugänglich.

Mit hypnosystemischen Konzepten kann gezeigt werden, wie ein Problemerkleben durch unbewusst und ungewollt ablaufende innere Prozesse selbsthypnotisch erzeugt wird und wie davon ableitend sichtbare und verdeckte Kompetenzen für stimmige Lösungen reaktiviert werden können. Gunther Schmidt, der Entwickler des hypnosystemischen Konzepts, berichtet am 4. März 2020 an einer Tagung an der BFH über die Chancen des Ansatzes für Beratung und Therapie.

Weitere Informationen und Anmeldung
bfh.ch/soziale-arbeit/gunther-schmidt

Forschung



Soziale Arbeit in Hausarztpraxen

Die Forschung zur gesundheitlichen Ungleichheit zeigt deutlich: soziale und finanzielle Faktoren haben entscheidende Auswirkungen auf die Gesundheit. Bei äusserlichen medizinischen Anliegen und verborgenen finanziellen, sozialen oder persönlichen Krisen ist die Hausärztin oder der Hausarzt oft die erste Anlaufstelle. Als Vertrauensperson verfügt sie oder er über die einmalige Chance, biopsychosoziale Problemlagen früh zu erkennen und professionelle Hilfe anzubieten. Eine zusätzliche Sozialarbeiterin oder ein Sozialarbeiter in der Arztpraxis würde eine einfache und zuverlässige Überweisung und bedarfsgerechte Unterstützung ermöglichen und könnte gesundheitlich-soziale Abwärts-spiralen verhindern.

Während anderorts schon Sozialarbeitende in Arztpraxen tätig sind, fehlt dieses Angebot in der Schweiz weitgehend. Damit das Modell auch in der Schweiz umgesetzt und evaluiert werden kann, lanciert die BFH ein Innovations- und Forschungsprojekt mit Arztpraxen, die Soziale Arbeit aktuell einführen oder schon eingeführt haben.

Kontakt und Informationen
René Rüegg
rene.rueegg@bfh.ch
Telefon +41 31 848 36 60

Gemeinwohlorientierung und Wettbewerb in der Sozialwirtschaft



Prof. Matthias von Bergen
Dozent
matthias.vonbergen@bfh.ch



Prof. Roger Pfiffner
Dozent
roger.pfiffner@bfh.ch

Die Einrichtungen des Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesens sind etablierter Teil des Gemeinwesens. Mit der steigenden Anzahl von Beschäftigten gewinnen sie auch an volkswirtschaftlicher Bedeutung. Gleichzeitig sind sie einem erheblichen Veränderungsdruck ausgesetzt, woraus sich eine Reihe von Herausforderungen für die Zukunft ergeben.



Soziale Dienstleistungen zielen auf das Wohlergehen der Klientel und Gemeinschaft. Sie richten sich an Menschen in schwierigen Lebenssituationen aus, die stets mit eigenem Willen und einer unveräusserlichen Würde ausgestattet sind. Das erfordert von Sozialen Diensten und Einrichtungen je länger je mehr, dass sie ihr Angebot am individuellen Bedarf und an den persönlichen Zielen der Menschen ausrichten und diese bei der Aushandlung eines massgeschneiderten Hilfearrangements beteiligen. Sie sollen innovative und passgenaue Angebote entwickeln. Die ausgeprägte Angebotsorientierung im Sozialbereich, Leistungskürzungen im vorgelagerten Sozialversicherungssystem, Fachkräftemangel und eine starke Arbeitsverdichtung überfordern allerdings viele Organisationen der Sozialwirtschaft bei der Reorganisation und Innovation. Die Zeit ist deshalb reif für einen interdisziplinären Austausch zu diesem Thema. Die BFH lädt Interessierte zu einem dreitägigen Kongress ein, bei dem die Rahmenbedingungen für soziale Organisationen im Zentrum stehen (siehe Kasten S. 18).

Marktwirtschaftliche Überlegungen haben viel Gewicht

Soziale Dienste und Einrichtungen sind zum grossen Teil durch öffentliche Mittel und Leistungen der Sozial-

versicherungen finanziert. Entsprechend werden die Rahmenbedingungen wesentlich durch die Politik gestaltet. Die knappen Finanzen von Kantonen und Gemeinden führen dazu, dass die öffentliche Finanzierung in vielen Bereichen des Sozialwesens an Grenzen stösst. Der Auftrag an die Organisationen, mehr Leistungen mit weniger Ressourcen zu erbringen, spiegelt sich in einer verstärkten Leistungsorientierung und mehr wettbewerblichen Elementen. Ebenso haben die meisten Kantone im Sozialbereich professionelle Steuerungsstrukturen geschaffen, die mit klaren Vorgaben arbeiten und von den Anbietern detaillierte Kosten- und Wirkungsnachweise verlangen. Diese Entwicklungen verringern die Handlungsspielräume für die Organisationen und behindern Investitionen, die sich erst langfristig auszahlen. Auch erhöhen sich dadurch die finanziellen Unsicherheiten für die Betriebe und Einrichtungen. Schliesslich wirken die gängigen Finanzierungsstrukturen eher strukturerhaltend als innovationsfördernd.

In der Schweiz und andern kontinental-europäischen Ländern dominiert eine Sozialstaatstradition, bei der das Prinzip der Subsidiarität ausschlaggebend ist für die Wohlfahrtsproduktion. Die Subsidiarität ist unter anderem mit der Vorstellung verbunden, dass bestimmte ►

Kongress zu Sozialmanagement und -wirtschaft in einem sich wandelnden Umfeld

Der 7. internationale Fachkongress der Internationalen Arbeitsgemeinschaft Sozialwirtschaft/Sozialmanagement (INAS) richtet den Blick auf die gesellschaftlichen, ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen, in denen sich soziale Organisationen bewegen und die sie selbst auch mitgestalten. Er widmet sich unter anderem der Suche nach Wegen, die sich sozialen Organisationen angesichts aktueller Entwicklungen wie demografischem Wandel, Digitalisierung und ökonomischen Veränderungen bieten. Zahlreiche Beiträge setzen sich aus unterschiedlichen Perspektiven wissenschaftlich und praxisnah mit diesen Thematiken auseinander. Organisiert wird der Kongress vom Departement Soziale Arbeit der BFH.

Wann: 12.–14. Februar 2020

Wo: Bern (verschiedene Veranstaltungsorte)

Informationen und Anmeldung

bfh.ch/soziale-arbeit/inas

- gesellschaftliche Aufgaben der Privatwirtschaft sowie den Familien und anderen informellen Netzwerken vorbehalten bleiben. Der Staat wird nur tätig, sofern die Ziele von den anderen Institutionen nicht erreicht werden. Der daraus resultierende «Wohlfahrtsmix» beinhaltet also die Idee, dass die Wohlfahrt durch verschiedene Instanzen geleistet wird und in dieser Hinsicht ein Gleichgewicht gefunden werden muss.

In den letzten Jahren hat jedoch die marktwirtschaftliche Logik deutlich an Bedeutung gewonnen. Die Anzahl kommerzieller Dienstleister hat kontinuierlich zugenommen. Zudem ist die Abgrenzung zwischen gemeinnützigen aber zunehmend marktwirtschaftlich orientierten Leistungserbringern und kommerziellen Dienstleistern mit Aufgaben im Sozialwesen fließend geworden. Gleichzeitig werden Barrieren deutlich, die Innovationen in dieser Organisationslandschaft erschweren. So vernimmt man aus der Praxis Klagen über die verbreitete Ausrichtung an Projekten in zeitlich begrenzten Förderprogrammen, die parallel und oftmals unverbunden zu den etablierten Angeboten laufen. Auch innovative Ansätze, die kommerzielle, staatliche und informelle Wohlfahrtsbeiträge verknüpfen und ergänzen könnten, stehen noch am Anfang. Der zunehmende Druck auf die Beschäftigten und die steigende Erwerbstätigkeit der Frauen sorgen darüber hinaus dafür, dass eine Beteiligung bei bürgerschaftlichen Formen der Selbstorganisation tendenziell abnimmt.

Vielfältige Auswirkungen neuer Technologien

Digitalisierung und zunehmende Automatisierung sind dabei, den Arbeitsmarkt nachhaltig zu verändern

– ausserhalb wie innerhalb des Sozialwesens. Studien zeigen, dass damit zwar gesamthaft betrachtet keine massiven Beschäftigungsverluste zu erwarten sind. Allerdings kann es dennoch zu starken Verschiebungen von Arbeitsplätzen zwischen den Wirtschaftssektoren, Branchen und Berufsgruppen kommen.

Zahlreiche Tätigkeiten, die mittlere und tiefere Qualifikationen erfordern (Briefträgerin, Kassierer, Buschauffeurin) werden laufend automatisiert und mittelfristig wohl verschwinden. Selbst anspruchsvollere Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich kommen zunehmend unter Druck, etwa im Finanz- und Versicherungssektor. Dafür entstehen im Bereich der sozialen sowie produktions- und informationsbezogenen Dienstleistungen neue Tätigkeitsfelder mit meist höheren Anforderungen an Mitarbeitende. Im Sozialwesen machen sich die Folgen insbesondere im Feld der Arbeitsintegration bemerkbar.

Gleichzeitig haben die neuen Technologien und Kommunikationsmittel unmittelbare Konsequenzen für die sozialen Organisationen selber. Kontrovers wird in diesem Zusammenhang etwa diskutiert, inwieweit die bislang persönlich und interaktiv erbrachten Hilfestellungen in Zukunft durch mediale technikgestützte Kommunikation substituiert oder ergänzt werden können (siehe hierzu Artikel auf S. 26).

Anregungen für Lösungen in bewegten Zeiten

Wie können soziale Organisationen mit diesen Herausforderungen umgehen? Wichtig ist in jedem Fall eine klare strategische Ausrichtung, die flexibel und beweglich ist, um auf Veränderungen zu reagieren. Es gilt, den Kernauftrag im Dialog mit den Auftraggeberinnen und -gebern so weiterzuentwickeln, dass dieser die zu erwartenden Veränderungen dereinst mitaufnehmen kann. Auf der Grundlage des Kernauftrags sollten Organisationen sodann ihre Angebote auf die Bedarfsorientierung hin überprüfen und sie allenfalls neu ausgestalten. Auch müssen sie die dafür nötigen Kompetenzen aufbauen.

Einen möglichen Innovationspfad zeigen «hybride Organisationen», die sich an Konzepten des «Service user involvement» orientieren und Nutzerorganisationen bei der Entwicklung neuer Angebote einbeziehen. Auch Möglichkeiten zur Verbreiterung der Finanzierungsbasis sollten offen ausgelotet werden, etwa durch neue Formen der Kooperation mit Partnern aus der Privatwirtschaft oder mit Förderstiftungen («Venture Philanthropy»).

Für soziale Organisationen ist es heute unabdingbar, sich in der sozialpolitischen Diskussion auf den relevanten Entscheidungsebenen von Politik und Verwaltung einzubringen. Es gilt, Innovationen und nachhaltige Entwicklungen zu fördern, mit dem Ziel, Strukturen und Finanzierungsinstrumente der öffentlichen Hand stärker als bisher auf Innovation und hohe Wirksamkeit auszurichten. Die Organisationen der Sozialwirtschaft brauchen dafür nicht zuletzt genügend unternehmerische Handlungsfreiheiten. ■

Neue Führungskonzepte in der Praxis



Direktor Meinrad Ender und Abteilungsleiter Christoph Glauser von der Band-Genossenschaft im Gespräch. Die Institution arbeitet seit über 70 Jahren mit und für Menschen mit einer Beeinträchtigung.

Interview: Melanie Germann

Agil handeln, kurze Entscheidungswege schaffen in selbstorganisierten Teams und das Potenzial der Mitarbeitenden ausschöpfen. Solche neue Zusammenarbeitsformen werden auch in Organisationen im Sozialbereich immer häufiger thematisiert und angestrebt. Doch was erwartet Organisationen, die sich den neuen Führungskonzepten stellen?

Die Band-Genossenschaft befindet sich seit mehreren Monaten auf dem Weg, Formen agiler Zusammenarbeit einzuführen. Wie ist es dazu gekommen?

Meinrad Ender: Die Organisation als Ganzes hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Wir sind gewachsen, haben mehr Stellen mit Querschnittfunktion und beschäftigen insgesamt mehr Personal. In dieser Situation äusserten Mitarbeitende an einer Kadertagung den Wunsch, sich mehr einbringen zu können. Wir haben diskutiert, wie man die Führungsverantwortung anders aufteilen könnte. Ich stand der Diskussion offen gegenüber, denn ich finde partizipative Führung grundsätzlich zielführend. Der Impuls der Mitarbeitenden hat dazu geführt, dass wir Personen aus der Privatwirtschaft eingeladen haben, die mit solchen Führungsformen Erfahrung hatten.

Christoph Glauser: In den zehn Jahren, in denen ich als Führungsperson tätig bin, ist mir aufgefallen, dass die Mitarbeitenden häufig nach dem zweiten Anstellungsjahr veränderungsmüde werden. In Mitarbeitergesprächen höre ich Aussagen wie: «Mir gefällt es hier zu arbeiten, aber wann wird es etwas ruhiger?» Gleichzeitig müssen sich Organisationen wie die Band-Genossenschaft immer schneller verändern und anpassen. Die Anforderungen der Arbeitswelt, in die wir unsere Klientel integrieren wollen, verändern sich rasch. Wir müssen diesen Entwicklungen folgen.

Eine schwierige Voraussetzung für mehr Stabilität?

Glauser: Ja genau, vor diesem Hintergrund kann ich meinen eigenen Mitarbeitenden nicht Stabilität vortäuschen. So musste ich mir vor rund zwei Jahren eingestehen, dass die Erwartungen der Mitarbeitenden auf ruhigere Zeiten zwangsläufig enttäuscht werden würden. Dazu kam ein weiterer Punkt: Ich stellte mehrfach fest, dass die Mitarbeitenden selber gute Ideen haben, auch

«Ich stellte mehrfach fest, dass die Mitarbeitenden selber gute Ideen haben, auch für organisatorische Weiterentwicklungen, die leider kaum Gehör fanden, weil sie nicht an die richtige Stelle gelangten.»

Christoph Glauser

für organisatorische Weiterentwicklungen, die leider kaum Gehör fanden, weil sie nicht an die richtige Stelle gelangten. Daher entstand mein Interesse für neue Organisationsformen. Ein Auslöser war schliesslich für mich auch das Buch «Reinventing Organizations» von Frédéric Laloux.

Welche Veränderungen haben Sie nun konkret in der Band angestossen?

Ender: Zwei Mitglieder der Geschäftsleitung haben eine Weiterbildung zu agilen Organisations- und Zusammenarbeitsformen besucht. Parallel dazu haben Sie angefangen, Veränderungen in der Führung ihrer Abteilung vorzunehmen. Dies brachte neue Dynamiken und Impulse.

Glauser: Ein konkreter Schritt im Bereich Berufliche Integration war, dass wir begannen, mit Rollenschreibungen statt mit Stellenprofilen und klassischen Hierarchiestufen zu arbeiten. Das heisst, wir haben uns zuerst gemeinsam überlegt, wie die verschiedenen Aufgaben den drei Rollentypen Wertschöpfungs-, Support- und Ergänzungsrollen zugeordnet werden. Zur Erklärung: Wertschöpfung beinhaltet alles, was zum Kernauftrag gehört. Für den Bereich Berufliche Integration sind dies Ausbildung, Abklärung, Coaching und Schulung. Dabei mussten wir auch definieren, welche



«Der Impuls der Mitarbeitenden hat dazu geführt, dass wir Personen aus der Privatwirtschaft eingeladen haben, die mit solchen Führungsformen Erfahrung hatten.» Meinrad Ender

- Rollen mehr gewichtet werden als andere. Aus diesen Überlegungen hat der Bereich gemeinsam Rollenbeschreibungen erstellt. Angetrieben hat uns die Idee, möglichst viel Energie in wertschöpfende Rollen zu stecken – mit der Idee, dass möglichst jede und jeder Mitarbeitende eine wertschöpfende Kernrolle hat. Damit ist garantiert, dass jeder Mitarbeitende näher am Markt und an der Kundschaft ist.

Was sind Ihre bisherigen Erfahrungen damit?

Ender: Ich glaube dieser Bereich ist sehr mutig unterwegs! Die Abteilungen in diesem Bereich haben fast alle Hierarchien abgeschafft. Die Teammitglieder wählen aus ihrem Kreis jeweils Personen für die definierten Rollen aus. Das brachte Diskussionen mit sich. Während die einen ihre Ängste betonten, sehen andere die Chancen. Entscheidend für das Gelingen ist meiner Meinung nach die Teamzusammensetzung: Der genannte Bereich ist ein Team von Expertinnen und Experten mit vergleichbaren Qualifikationen. In einer solchen Einheit kann es Sinn machen, die Hierarchie abzuschaffen. Ich bin skeptisch, ob es auch in anderen Organisationseinheiten, etwa in der Produktion, funktionieren wird. Da gibt es eine viel grössere Bandbreite von Mitarbeitenden, vom Angestellten ohne Ausbildung bis zu

Studierten gibt es da alles. Auch punkto Selbständigkeit in der Arbeitsweise und Lohn bestehen grosse Unterschiede. Da wird die Einführung eine ganz andere Dynamik haben.

Glauser: Ich stelle fest, dass die Entscheidungsfindung vor allem vor der Umsetzung viel Energie, Raum und Zeit benötigt. Es muss viel erklärt werden. Ich erinnere mich an anstrengende und emotionale Sitzungen. Nun da es umgesetzt ist, gibt es viele positive Effekte. Vor allem hat die Abschaffung von Hierarchien dazu geführt, dass sich alle positionieren müssen. Dies erfordert von allen Beteiligten mehr Klarheit über gemeinsame und eigene Ziele, eigene Fähigkeiten – ja, eigentlich über alles. Das war für einige eine Herausforderung. Aber es hat sich gelohnt: Gegenüber früher ist nun die Selbstverantwortung dabei zu wachsen. Die Mitarbeitenden denken anders. Das zeigt sich etwa in der Art wie über die Kundschaft, die Wertschöpfung und über die Zukunft gesprochen wird.

Selbstverantwortung und Selbstorganisation fordern die Mitarbeitenden offenbar heraus. Wie begleitet man diesen Prozess erfolgreich?

Ender: Es braucht in erster Linie Zeit, um diese neuen



«Gegenüber früher ist nun die Selbstverantwortung dabei zu wachsen. Die Mitarbeitenden denken anders. Das zeigt sich etwa in der Art wie über die Kundschaft, die Wertschöpfung und über die Zukunft gesprochen wird.» Christoph Glauser

Haltungen zu entwickeln. Dies gilt es auch auszuhalten. Ich stelle momentan jedoch fest, dass wir noch zu stark mit uns und unserer internen Organisation beschäftigt sind. Gleichzeitig muss ich schauen, dass das Unternehmen in dieser Phase seinen Auftrag, seine Kundschaft und Klientel nicht aus den Augen verliert und weiterhin die wirtschaftliche Leistung erbringt. Dies zu erreichen, ist die Herausforderung.

Glauser: In der Abteilung mussten wir uns über einige Begrifflichkeiten klar werden, weil es Missverständnisse gab. Zum Beispiel meinten einige, Selbstorganisation bedeute, dass Führung ganz wegfällt. Erst im Umsetzungsprozess merkten viele, dass im Gegenteil mehr Führung stattfindet, aber verteilt auf Viele und dass Selbstführung auch Führung ist, einfach nicht von oben. Es bedeutet, dass der oder die Einzelne deutlich mehr Verantwortung trägt als zu Beginn angenommen.

Was ist die Vision, wohin soll sich die Band entwickeln?
Glauser: Ich freue mich, wenn wir uns in Zukunft mehr über den Sinn und die Wirkung unserer Arbeit unterhalten. Das Ziel ist, dass unsere Tätigkeit von ganzheitlichem Nutzen ist, wir unser Potenzial ausschöpfen und damit auch das nötige Geld verdienen.

Ender: Ich könnte mir längerfristig vorstellen, dass die Unternehmung einmal den Mitarbeitenden gehört. Das würde heissen, dass sie nicht nur mitgestalten und mitbestimmen, sondern auch teilhaben. Der Gedanke liegt bei einer Genossenschaft nah. Es ist mir allerdings nicht klar, mit welcher Struktur dies umzusetzen wäre. Denn auch mit selbstverantwortlichen Ansätzen braucht es eine gewisse Struktur. ■

Literatur:

– Laloux, Frédéric. (2016). *Reinventing Organization*. München: Franz Vahlen.

Agil und digital unterwegs

Neugierig geworden, wie Sie neue Organisations- und Zusammenarbeitsformen im Sozialbereich umsetzen? Besuchen Sie unseren Fachkurs «Organisationen gestalten und entwickeln: agil und digital unterwegs».

Hinweise auf unser Weiterbildungsangebot finden Sie unter bfh.ch/soziale-arbeit/management

Die Sozialhilfe – Spiegel des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels



Prof. Dr. Michelle Beyeler
Dozentin
michelle.beyeler@bfh.ch



Prof. Renate Salzgeber
Dozentin
renate.salzgeber@bfh.ch

Seit rund 20 Jahren beobachten Schweizer Städte ihre Entwicklungen in der Sozialhilfe. Durch den jährlichen Kennzahlenvergleich können Verschiebungen der Armutsrisiken verschiedener Bevölkerungsgruppen früh erkannt werden. Gesunken ist der Sozialhilfebezug bei jungen Erwachsenen, während er bei den über 45-Jährigen steigt.

Vor gut 20 Jahren initiierten einige Schweizer Städte der Städteinitiative Sozialpolitik den Kennzahlenvergleich zur Sozialhilfe. Die tiefe Rezession in den 1990er Jahren und die daran anschliessende lange Phase der wirtschaftlichen Stagnation hatten die Arbeitslosigkeit und die Sozialhilfequoten deutlich ansteigen lassen. In der Stadt Bern beispielsweise hat sich zwischen 1980 und 2000 der Anteil der Wohnbevölkerung, die Sozialhilfeleistungen beziehen, mehr als verdoppelt (Grafik 1, S. 24). Die stark gestiegenen Fallzahlen und die damit verbundenen Kosten verlangten nach Erklärungen. Doch eine systematische statistische Datenbasis, die eine Analyse zugelassen hätte, gab es nicht.

Die für die Ausrichtung der Sozialhilfe zuständigen Gemeinden hatten unterschiedliche Systeme zur Falladministration aufgebaut. Darum gab es auch keine einheitliche Definition, wie die Fälle zu zählen sind. Um vergleichbare statistische Kennzahlen zur Sozialhilfe zu erhalten, mussten die am Kennzahlenprojekt beteiligten Städte in einem ersten Schritt definitorische Grundlagen erarbeiten: Wann handelt es sich um einen Sozialhilfefall? Ab wann gilt ein Fall als beendet? Wie wird die jährliche Fallzahl berechnet?

Entwicklungen vergleichend beobachten

Diese Arbeit lohnte sich. Bereits im Jahr 2000 konnte ein erster Kennzahlenbericht publiziert werden, der seither jährlich erscheint. Die Entwicklungen in der Sozialhilfe lassen sich seitdem vergleichend beobachten. Auf dieser Basis entstand ein intensiver Austausch: Die Städte verstehen nun ihre eigene Entwicklung besser und lernen gleichzeitig voneinander. Inzwischen beteiligen sich 14 Städte und es laufen Bestrebungen weitere Westschweizer Städte einzubeziehen.

Als letztmögliches Netz stützt die Sozialhilfe Familien und Einzelpersonen, die im Arbeitsmarkt oder in vorgelegten Sozialleistungen keine ausreichende Existenzgrundlage finden. Die Statistiken zeigen, welche Bevölke-

rungsgruppen besonders oft auf Sozialhilfe angewiesen sind und sie weisen damit frühzeitig auf neue Risiken hin. Die Entwicklungen in der Sozialhilfe führen uns vor Augen, wie sich die sozialen Risiken in unserer Gesellschaft verändern und wo sich im System der sozialen Sicherheit Lücken auftun. Sie widerspiegeln die Aspekte des Wandels von Wirtschaft und Gesellschaft, für die wir noch keine befriedigende Lösung gefunden haben.

Existenzsicherung bei Familien

Seit Beginn des Kennzahlenvergleichs beziehen Haushalte mit Kindern und Jugendlichen überproportional häufig Sozialhilfe. Haushalte mit Kindern tragen einerseits höhere Kosten, andererseits ist ihre Kapazität zur Erwerbsarbeit aufgrund der Betreuungsarbeit eingeschränkt. Besonders wenn die Betreuungsbelastung sehr hoch ist – weil der Haushalt mehrere Kinder umfasst oder die Familie von nur einem Elternteil (meist der Mutter) geführt wird – ist es oft schwierig, ein genügend hohes Einkommen zu erzielen.

Zwar helfen Alimentenbevorschussung, Kinderzulagen und Prämienvverbilligung das Armutsrisiko von Alleinerziehenden oder kinderreichen Familien zu reduzieren, dennoch bleiben Minderjährige in allen Städten mit Abstand die Altersgruppe mit dem höchsten Sozialhilferisiko (siehe Grafik 2, S. 25). Die Antworten, wie Betreuungsarbeit in einem auf Erwerbsarbeit ausgerichteten sozialen Sicherungssystem besser abgesichert und berücksichtigt werden können, bleiben unbefriedigend.

In Lausanne, als eine der untersuchten Städte, sind seit 2011 Familienergänzungsleistungen verfügbar: Familien, die trotz Erwerbstätigkeit nicht über die Runden kommen, können Ergänzungsleistungen beziehen. Aufgrund dieser Massnahme konnte in Lausanne das Sozialhilfesystem entlastet werden: Das Sozialhilferisiko von Haushalten mit Minderjährigen ist nur noch unwesentlich höher als dasjenige von Haushalten ohne Minderjährige.



Wie soll die Gemeinschaft mit den Veränderungen umgehen?

Perspektiven für junge Erwachsene

Anfang der 2000er Jahre stieg die Sozialhilfequote der jungen Erwachsenen in vielen Städten markant an. Die damalige erneute Konjunkturschwäche und die strukturellen Veränderungen in der Wirtschaft reduzierten die Jobchancen von jungen Erwachsenen ohne Ausbildung deutlich. Die Städte haben rasch und mit gezielten Massnahmen für diese Altersgruppe reagiert. Im Rahmen der Kennzahlenberichterstattung für das Jahr 2004 wurden die Massnahmen der beteiligten Städte diskutiert und in einem Schwerpunktkapitel zusammengefasst – zwei Jahre später wurde analysiert, welche der ergriffenen Massnahmen erfolgreich sind und das Angebot in den Städten wurde darauf abgestimmt. Effektiv halfen neu geschaffene spezialisierte Teams in den Sozialdiensten, aber auch nationale und kantonale Massnahmen wie die Berufsbildung im Case Management oder Anpassungen bei spezifischen Bedarfsleistungen wie Stipendien. Die Sozialhilfequoten dieser Altersgruppe hat sich im Schnitt der 14 Städte spürbar verringert (siehe Grafik 2).

Druck auf ältere Arbeitnehmende ...

Die immer rascheren Veränderungen im Arbeitsmarkt treffen zunehmend ältere Arbeitnehmende. Der Anteil der Personen im mittleren Erwachsenenalter (45 bis 65 Jahre) mit Sozialhilfebezug stieg in den vergangenen Jahren auch dann an oder stagnierte zumindest, wenn die Konjunktur in Hochform war. Verschiedene strukturelle Probleme manifestieren sich bei dieser Altersgruppe. Personen mit gesundheitlichen Einschränkungen und solche ohne Berufsausbildung oder einer Berufsausbildung, die heute aufgrund des wirtschaftlichen Strukturwandels nicht mehr gefragt ist, haben heute nach dem Verlust des Jobs und nach einer Aussteuerung wenig Aussicht auf eine neue Anstellung. Nachdem das Vermögen aufgebraucht ist, ist die Sozialhilfe die letzte Möglichkeit zur Existenzsicherung. Auch können ältere Arbeitnehmende mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen immer seltener mit einer IV-Rente die Zeit zur Pensionierung überbrücken. Die Praxis der Rentenvergabe ist in den letzten 15 Jahren deutlich verschärft worden und dies trifft überproportional die Altersgruppen ab 45. Immer häufiger endet der Sozialhilfebezug für ältere Langzeitarbeitslose deshalb erst mit dem Rentenalter und dem damit verbundenen Zugang zu AHV-Rente und Ergänzungsleistungen. ►

Jubiläumsbroschüre

Der Bericht «Kennzahlenvergleich zur Sozialhilfe in Schweizer Städten» sowie die Jubiläumsbroschüre «20 Jahre Kennzahlenbericht» können unter staedteinitiative.ch eingesehen werden. Die am Kennzahlenbericht beteiligten Städte sind Zürich, Basel, Lausanne, Bern, Winterthur, Luzern, St. Gallen, Biel, Schaffhausen, Uster, Zug, Wädenswil und Schlieren. Seit 2007 wird der Bericht von der BFH verfasst. Seit 2009 basiert dieser auf den Daten der schweizerischen Sozialhilfestatistik (SHS) des Bundesamts für Statistik.

► ... und Tiefqualifizierte

Generell haben sich für Personen ohne berufliche Ausbildung die Chancen auf ein stabiles und existenzsicherndes Einkommen reduziert. Seit den 1990er Jahren hat sich nicht nur das Arbeitslosigkeitsrisiko deutlich erhöht, sie bleiben auch zunehmend dauerhaft von Arbeitsmarkt ausgeschlossen (Can & Sheldon, 2017, S. 2). Obschon in der Bevölkerung der Anteil Hochqualifizierter stark zugenommen hat, steigt in der Sozialhilfe der Anteil Personen mit tiefer Qualifikation.

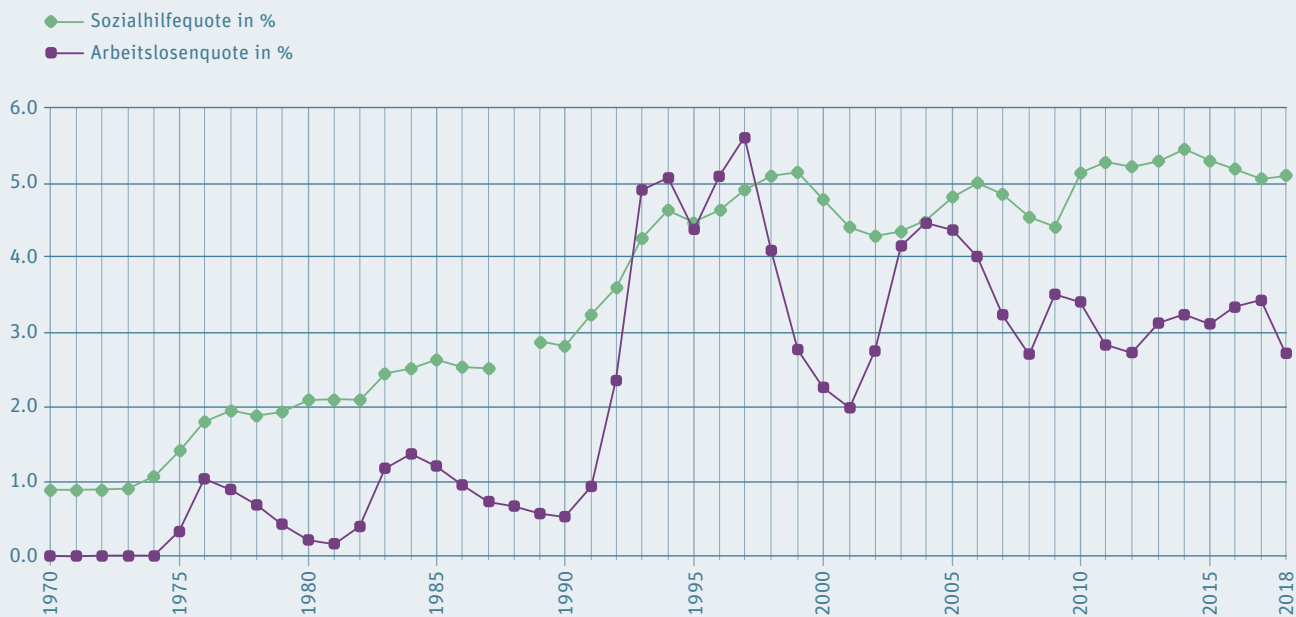
Die strukturellen Ursachen der Schwierigkeiten der Tiefqualifizierten und auch der älteren Erwerbstätigen

im Arbeitsmarkt lässt sich unter anderem an der langfristigen Entwicklung der Arbeitslosen- und Sozialhilfequoten illustrieren (siehe Grafik 1). Während die Arbeitslosigkeit stark schwankt, reagieren die Sozialhilfezahlen zwar auf Konjunkturerinbrüche, aber kaum auf konjunkturelle Aufschwünge. Personen, die in wirtschaftlichen schwierigen Zeiten ihre Stellen verlieren, bringen oft nicht die Voraussetzungen für die Stellen mit, auf denen der erneute Aufschwung im Arbeitsmarkt aufbaut. Gefragt sind in der zunehmend wissens- und technologieintensiven Wirtschaft hohe Qualifikationen, Flexibilität und Flair für digitale Lösungen. Bei den Routinetätigkeiten gehen Beschäftigungsmöglichkeiten zurück.

Strukturelle Probleme werden individualisiert

Die gegenwärtigen politischen Debatten rund um die Sozialhilfe drehen sich allerdings oft nicht um diese strukturellen Probleme. Es besteht die Tendenz, den Betroffenen die Schuld an der Situation zu geben. Diese würden sich nicht genügend bemühen oder die Sozialhilfeleistung sei zu hoch, um sie zur Arbeitssuche zu motivieren. Doch hier setzt man an der falschen Stelle an. Mit Druck und Leistungskürzungen werden die Menschen, die sich nicht oder nicht mehr an den gewandelten Arbeitsmarkt anpassen können, noch weiter ins Abseits gedrängt. Der Fokus auf die individuelle Verantwortung verhindert zudem die Diskussion der Frage, wie die Gemeinschaft mit den Veränderungen in Gesell-

Grafik 1: Entwicklung der Arbeitslosen- und Sozialhilfequote in der Stadt Bern seit 1970



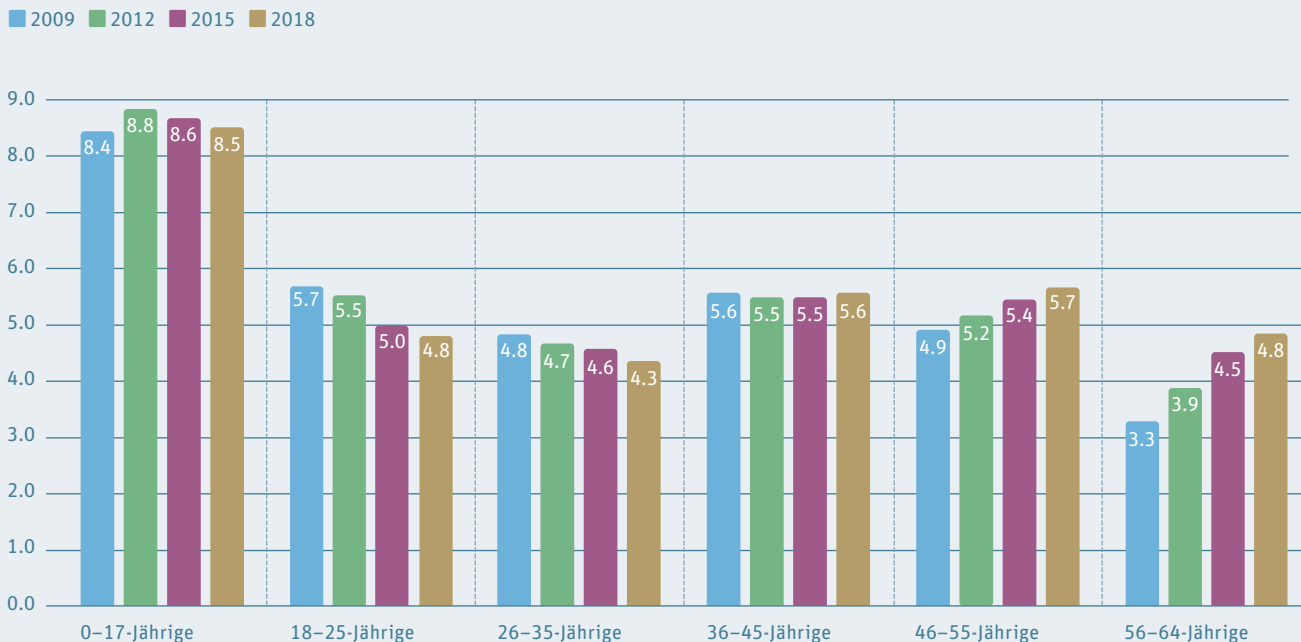
Quelle: Sozialamt der Stadt Bern

Anmerkungen

Sozialhilfequote: Bis 2009 Basis mittlere Wohnbevölkerung, ab 2010 zivilrechtliche Wohnbevölkerung am Vorjahresende;

Arbeitslosenquote: Basis Erwerbspersonen Volkszählungen (Definition Erwerbsperson vor 2000: ab 6 Stunden/Woche; nach 2000: ab 1 Stunde/Woche)

Grafik 2: Sozialhilfequoten nach Altersgruppen 2009, 2012, 2015 und 2018 (in %)



Quelle: Bundesamt für Statistik, Sozialhilfestatistik, Berechnung und Darstellung BFH.

Anmerkung

Dargestellt sind die Sozialhilfequoten nach Altersgruppen im Durchschnitt der 14 Vergleichsstädte.

schaft und Wirtschaft umgeht. Werden diejenigen, die vom Wandel nicht profitieren können, in prekäre, tief-bezahlte und unstabile Arbeitsverhältnisse gedrängt, verschwinden sie zwar aus dem Blickfeld der Sozialhilfe, aber eine nachhaltige Lösung ist dies für die Betroffenen und das soziale Sicherungssystem nicht.

Zu einfach macht man es sich auch, wenn die Verantwortung für die Reintegration allein auf die Gemeinden abgeschoben wird. Die vergleichenden Analysen im Rahmen des Kennzahlenprojekts verdeutlichen den starken Zusammenhang zwischen der Bevölkerungsstruktur einer Stadt, der regionalen Arbeitsmarktstruktur und der Höhe der Sozialhilfequote. Trotz ausgeprägter Bemühungen der Städte, die Unterstützungsmittel im Rahmen ihres Handlungsspielraums möglichst effizient und effektiv einzusetzen, sind ihre Mittel beschränkt.

Gefragt sind neue Antworten

Es braucht im gesamten Unterstützungssystem eine Verlagerung des Fokus auf den Bedarf der Menschen, die auf die veränderten Arbeitsmarktbedingungen nur eingeschränkt reagieren können. Der Zugang zu Aus- und Weiterbildung ist gerade für jene Personen besonders schwierig, die im wirtschaftlichen Strukturwandel auf der Verliererseite stehen. Indem existenzsichernde Stipendien auch für Erwachsene verfügbar gemacht wer-

den, könnten die Kantone zur Verbesserung beitragen. Für ältere Arbeitsnehmende sind nationale Lösungen sinnvoll, beispielsweise in Form von Überbrückungsrenten oder einer Flexibilisierung des AHV-Rentenalters. Dies ermöglicht denjenigen, deren Einkommensperspektiven stark abgenommen haben, unter bestimmten Bedingungen einen vorzeitigen Ruhestand. Grundsätzlich gilt es, die Finanzierungs- und Umverteilungsmechanismen im sozialen Sicherungssystem derart auszugestalten, dass die Verliererinnen und Verlierer an den Gewinnen des Strukturwandels beteiligt werden können.

Mit dem Kennzahlenprojekt haben die beteiligten Städte dazu beigetragen, die Entwicklungen in der Sozialhilfe systematisch und längerfristig aufzuzeigen. In diesen Entwicklungen spiegeln sich die Schattenseiten des Wandels von Wirtschaft und Gesellschaft. Anstatt die Augen davor zu verschliessen, gilt es, gemeinsam und auf allen politischen Ebenen befriedigende Antworten zu finden. ■

Literatur

- Can, Ensar & Sheldon, George. (2017). *Die Entwicklung der Beschäftigungschancen von Geringqualifizierten in der Schweiz*. Studie erstellt im Auftrag des Sozialdepartements Zürich (SD), Forschungsstelle für Arbeitsmarkt- und Industrieökonomik (FAI) Universität Basel.

Die Digitalisierung ist gestaltbar

Die Digitalisierung bringt viel Veränderung. Auch die Soziale Arbeit beschäftigt sich vermehrt mit den Chancen und Risiken dieses Wandels. Der Innovations-Workshop Hack4SocialGood bietet die Chance, die Digitalisierung inklusiv zu gestalten.



Dr. Oliver Hümbelin
Soziologe
oliver.huembelin@bfh.ch



Prof. Dr. Debra Hevenstone
Dozentin
debra.hevenstone@bfh.ch



Prof. Dr. Nada Endrissat
Dozentin
nada.endrissat@bfh.ch



Caroline Pulver
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
caroline.pulver@bfh.ch

Es vergeht kaum ein Tag, an dem die Medien die Digitalisierung nicht erwähnen: Sei es der elektronische Identitätsnachweis (E-ID), die Anwendung von E-Health-Lösungen oder die Folgen der Digitalisierung für die Sozialhilfe (Beyeler, 2019). Die technologischen Entwicklungen gehören zu den zentralen Treibern des gesellschaftlichen Wandels. Wo sich die Schweiz in Bezug auf die Digitalisierung derzeit befindet, lässt sich der Dokumentation der Website «digital.swiss» entnehmen. Bei «Basisinfrastruktur» steht die Zahl schon bei 93%; wenig digitalisiert ist hingegen das Thema «Gesundheit» mit 20%. Diese Zahlen sind eher als Spielerei gedacht, und doch veranschaulichen sie, wie umfassend die Digitalisierung um sich greift. Kaum ein Lebensbereich bleibt verschont.

Mit dieser Entwicklung sind Hoffnungen und Sorgen verbunden, wie die Resultate einer jüngst durchgeführten Bevölkerungsbefragung zeigen (digital.swiss, 2019). Die Digitalisierung wird von fast 70% der Befragten als Chance und von rund einem Drittel als Gefahr für die Gesellschaft gesehen. Der Digitalisierungsstand gemäss Digital.swiss-Index steht derzeit bei 48%. Man könnte sagen, wir sind auf halbem Wege. Doch wo führt dieser hin? Welche Bedeutung hat die Digitalisierung für die Soziale Arbeit? Und wie lassen sich diese Veränderungen proaktiv gestalten?

Soziale Arbeit mit Statistik, Daten und Computern?

Desouza und Smith (2014) stellten bereits vor einigen Jahren fest, dass soziale Organisationen der Nutzung von Daten zur Entwicklung von digitalen Innovationen im Vergleich mit profitorientierten Unternehmen deut-

lich hinterherhinken. Dafür gibt es verschiedene Gründe, ein ganz zentraler ist die Beschaffenheit des «Arbeitsgegenstandes». Im Sozialwesen geht es um die Lösung von sozialen Problemen, die meist vielschichtig und dynamisch sind. Es geht also um weit komplexere Phänomene als bei Produkten der Wirtschaft.

Folglich ist es schwierig, soziale Probleme mit Technologien zu bearbeiten. Man kann sich gar grundsätzlich die Frage stellen, ob sich Fachkräfte der Sozialen Arbeit mit der Digitalisierung beschäftigen sollen. Soziale Arbeit mit Statistik, Daten und Computern? Wollen wir das?

Verschiedene Autoren argumentieren jüngst, dass sich Soziale Arbeit vermehrt mit den Techniken des Data Science beschäftigen sollte. Ein Forschungsteam aus Chile und den USA (Cariceo, Nair und Lytton, 2018) sieht grosse Potenziale darin, statistische Verfahren, Computertechnologien und Hacking Skills für die Soziale Arbeit fruchtbar zu machen. Die Gruppe stellte fest, dass Sozialarbeitende die Möglichkeiten neuer Technologien kaum kennen und in ihnen lange einfach eine Zunahme an Bürokratie sahen, die sie von der Arbeit mit der Klientel abhält.

Ein weiteres Hindernis für die Nutzung ist demnach fehlendes Wissen. Die Ausbildung von Sozialarbeitenden bietet bislang kaum Bezüge zum sich rasant entwickelnden interdisziplinären Feld des «Data Science». Schliesslich sind bei sozialen Betrieben Ressourcen knapp und können kaum für ergebnisoffene Innovationsprojekte eingesetzt werden. Soziale Betriebe kennen Data-Science-Teams, wie sie in der Wirtschaft heute üblich sind, daher kaum.

Dabei zeigen Beispiele aus dem Ausland, dass neue Technologien durchaus Potenzial für die Soziale Arbeit ►



Data-Science-Teams sind in sozialen Betrieben eine Seltenheit.

- bergen. Walker und Fishman (2015) entwickelten beispielsweise eine Mobile-App, die ein automatisiertes Intake ermöglicht und eine Gesundheitsrisiko-Bewertung der Klientel vornimmt. Sie kann administrative Abläufe vereinfachen und gesundheitliche Defizite frühzeitig erkennen. Cuccaro-Alamin, Foust, Vaithianathan und Putnam-Hornstein (2017) ihrerseits nutzen Algorithmen, um die Kindswohlgefährdung vorherzusagen. Booth et al. (2018) wiederum entwickelten eine twitterbasierte «Gefühlsanalyse», um Wohnregionen mit hoher psychosozialer Belastung zu identifizieren. Genutzt werden kann diese etwa durch die aufsuchende Sozialarbeit.

Gerade in den USA aber auch in skandinavischen Ländern, die bekannt sind für ihr Bekenntnis zum Wohlfahrtsstaat, geschieht derzeit einiges in diese Richtung. Die amerikanische Gesellschaft für Soziale Arbeit erwähnt diese Entwicklung sogar auf der Liste der «12 Grand Challenges for Social Work» (University of Nevada, n.d.). Darauf befinden sich Punkte wie «Close the Health Gap», «Eradicate Social Isolation» und «End Homelessness» und eben auch, als Punkt 8, «Harness Technology for Social Good». Dahinter steckt ein Leitgedanke, der auch in der Schweiz gelten könnte: Indem Technologien auf kreative Weise genutzt werden, können Sozialarbeitende ihre Klientel besser unterstützen.

Das Bewusstsein wächst

Babara Behringer von Sozialinfo hält für die Schweiz fest, dass die Soziale Arbeit der Digitalisierung bislang eher distanziert gegenüberstand. Die Dringlichkeit, sich mit ihr auseinanderzusetzen, steigt jedoch stetig. Sie findet statt, ob man will oder nicht.

Heute gibt es in verschiedenen Bereichen Impulse, Veränderungen aktiv mitzuprägen. Eine Studie der FHNW (Bestgen, 2019) untermauert dies: Viele Führungskräfte der Sozialen Arbeit stehen der Digitalisierung grundsätzlich offen gegenüber. Aber wie soll man sie gestalten?

Auf der Hand liegt, dass Fallführungs-Software und die Technologie, die für administrative Abläufe genutzt wird, auf die Bedürfnisse der Sozialarbeitenden ausgerichtet sein müssen. Dadurch wird es möglich, jene Dinge richtig und effizient zu erledigen, die notwendig sind und es bleibt mehr Zeit für das Wichtige: Für die Gespräche mit der Klientel, für die eigentliche Fallarbeit.

Wie Fachkräfte digitale Medien überhaupt einsetzen, welche Einstellung sie dazu haben und welche Rückschlüsse dadurch auf ihre professionelle Haltung möglich sind, wird derzeit im Rahmen einer Dissertation am Departement Soziale Arbeit BFH untersucht (Pulver, 2019). Dabei soll es aber nicht bleiben. Es ist nötig, weiter darüber nachzudenken, wie vorhandene Daten, Informationen und Technologien zum Wohle der Klientel verwendet werden können. Auch hier gibt es Impulse. Das Sozialamt Bern versucht derzeit in einem Pilotprojekt digitale Technologien für die Jobvermittlung von Sozialhilfebeziehenden fruchtbar zu machen. In Zusammenarbeit mit einer digitalen Jobplattform wird algorithmusbasiert ein optimales Matching von Kurzarbeits-einsätzen und Profilen von Arbeitssuchenden vorgenommen (Steiner, 2019).

Das Bundesamt für Statistik (2019) seinerseits setzt Data-Mining-Technologien ein, um typische Verläufe nach der Arbeitslosigkeit zu erkennen. Es wird sich zei-

Was ist der Hack4SocialGood?

Der Workshop orientiert sich an der Arbeitsform «Hackathon». Sie bietet eine vielversprechende Möglichkeit, um Ideen und erste Prototypen zu entwickeln. Der Begriff setzt sich aus den beiden Begriffen «Hack» und «Marathon» zusammen. Mit «Hack» wird auf einen technischen Kniff zur Lösung eines Problems verwiesen und «Marathon» umfasst eine gemeinschaftliche Aktivität über einen begrenzten, aber intensiven Zeitraum. Ganz entscheidend ist dabei, dass Expertinnen und Experten eines Fachgebiets wie dem Sozialwesen und technische Fachpersonen interdisziplinäre Teams bilden. Üblicherweise werden Projekte in Gruppen über einen Zeitraum von einem oder mehreren Tagen bearbeitet. Der Anlass wird mit Inputvorträgen begleitet und bietet so die Möglichkeit, in einer inspirierenden Atmosphäre kreativ zu sein, sich auszutauschen und Ideen zu testen.

Wann: 5. und 6. Juni 2020
Wo: BFH, Soziale Arbeit, Bern

Weitere Informationen
bfh.ch/hack4socialgood



gen, ob sich daraus Risikoprofile und präventive Massnahmen ableiten lassen. Schliesslich hat ein Forschungsteam der BFH (Fluder, Hümbelin, Kessler und Salzgeber, 2019) das Potenzial von Text-Mining-Technologien zur Entdeckung von Bedeutungsstrukturen in Textnotizen von Dossiers der Fallführung getestet, um daraus auf einer strategischen Ebene Erkenntnisse zum Gesundheitszustand der Sozialhilfebeziehenden zu erhalten.

Bei allen Projekten handelt es sich um Versuche. Es ist offen, ob sie den Weg in den Alltag von Sozialarbeitenden finden. Und doch, sie zeigen, Neuerungen sind möglich. Die Herausforderung besteht darin, sich auf das Neue einzulassen und gleichzeitig eine kritische Haltung zu bewahren.

Es kann nämlich auch schief gehen, gerade wenn die Fachkräfte der Sozialen Arbeit nicht bei der Entwicklung von technologischen Innovationen involviert sind. Das zeigt das folgende Beispiel (Henriques-Gomes, 2019): Die australische Regierung hat zahlreiche automatisierte Prozesse in das Sozialhilfesystem integriert. Dieses beinhaltet beispielsweise, dass Zahlungen bei einem Terminversäumnis automatisch gestoppt werden. Erst später wird ermittelt, weshalb der Termin nicht wahrgenommen wurde. In einigen Fällen fehlte dadurch Familien für mehrere Tage das Geld für Nahrungsmittel. Dieses Negativbeispiel demonstriert, was geschehen kann, wenn die Bürokratie die Agenda des technologischen Wandels setzt und wie zentral es ist, dass die Soziale Arbeit sich zum Wohle ihrer Klientel für einen inklusiven technologischen Fortschritt einsetzt.

Mit dem Hack4SocialGood die Digitalisierung gestalten

Die Soziale Arbeit befindet sich an einem Scheideweg. Entweder ignoriert sie die Entwicklungen auf die Gefahr hin, dass fachfremde Technokratie die Agenda setzt oder sie sucht verstärkt nach Möglichkeiten, wie die Technologie im Sinne der Sozialen Arbeiten genutzt werden kann.

Wir sind überzeugt, dass die Digitalisierung nicht allein von gewinnorientierten Unternehmen und der Technokratie vorangetrieben werden soll. Der Kern der Sozialen Arbeit muss durch die Digitalisierung unangestastet bleiben: Soziale Arbeit findet statt, wenn Sozialarbeitende mit ihrer Klientel interagieren, sie beraten und gemeinsame Lösungen gesucht werden. Dafür ist der Austausch von Mensch zu Mensch zwingend nötig. Dass Roboter oder automatisierte Abläufe diese Tätigkeit ersetzen, ist utopisch.

Doch kann die Soziale Arbeit ihren Auftrag nicht besser erfüllen, wenn es ihr gelingt, das Potenzial des technologischen Wandels zu nutzen und wenn sie die damit einhergehenden Gefahren versteht? Dieses Potenzial soll möglichst allen Bevölkerungsschichten zugutekommen. Daher ist es wichtig, dass Möglichkeiten auch von sozialen Organisationen bearbeitet werden. Um den Nutzen steigern zu können, müssen Fachwissen aus der sozialen Praxis und technisches Know-how vereint werden.

Leider stellen wir fest, dass Fachpersonen des Sozialwesens zu wenig mit den technischen Möglichkeiten ver-

traut sind. Gleichzeitig kennen die Treiber des technologischen Wandels, die Data-Science-Spezialistinnen und -Spezialisten, die Anliegen des Sozialwesens zu wenig. Der Innovations-Workshops «Hack4SocialGood» soll in dieser Hinsicht eine Brücke schlagen (siehe Kasten). ■

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Bestgen, Sarah. (2019). *Resultate zur Bestandesaufnahme «digitale Transformation im Sozialbereich»*. Präsentation an der Mitgliederversammlung von Sozialinfo, 16. Mai 2019, Bern. Abgerufen von sozialinfo.ch/fileadmin/user_upload/Administration/MV-Protokolle/MV_2019_Unterlagen/Praesentation_Sozialinfo_190516.pdf
- Beyeler, Michelle. (2019). *Sozialhilfe-Risiken in Zeiten der Digitalisierung*. Abgerufen von knoten-maschen.ch/sozialhilfe-risiken-in-zeiten-der-digitalisierung
- Boot, Jamie M., Lin, Yu-Ru & Wei, Kai. (2018). Neighborhood disadvantage, residents' distress, and online social communication: Harnessing Twitter data to examine neighborhood effects. *Journal of Community Psychology*, 46, 829–843. Abgerufen von doi.org/10.1002/jcop.21975
- Bundesamt für Statistik. (2019). *Projekt Machine Learning SoSi (ML_SoSi)*. Abgerufen von experimental.bfs.admin.ch/de/ml_sosi.html
- Cariceo, Oscar, Nair, Murali & Lytton, Jay. (2018). Data science for social work practice. *Methodological Innovations*, 11(3), o.S. Abgerufen von doi.org/10.1177/2059799118814392
- Cuccaro-Alamin, Stephanie, Foust, Regan, Vaithianathan, Rhema & Putnam-Hornstein, Emily. (2017). Risk assessment and decision making in child protective services: Predictive risk modeling in context. *Children and Youth Services Review*, 79, 291–298. Abgerufen von dx.doi.org/10.1016/j.childyouth.2017.06.027
- Desouza, Kevin C. & Smith, Kendra L. (2014). Big Data for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review. Informing and inspiring leaders of social change*. Abgerufen von ssir.org/articles/entry/big_data_for_social_innovation
- digital.swiss. *Digitale Innovation in der Schweiz* [Website]. (2019). Abgerufen von digital.swiss/de/
- digital.swiss. *Digitale Innovation in der Schweiz* [Website]. (2019). *Pragmatische Internetnutzung – Sensibilisierung für Datenmissbrauch. Schlussbericht. Studie im Auftrag von ICT-switzerland, Februar 2017* [PDF]. Abgerufen von digital.swiss/de/bevoelkerungsumfrage
- Fishman, Tiffany Dovey & Walker, B. J. (2015). Rethinking human services delivery. Using data-driven insights for transformational outcomes. *Deloitte*. Abgerufen von deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/human-services-delivery-data-driven-insights.html
- Fluder, Robert, Hümbelin, Oliver, Kessler, Dorian & Salzgeber, Renate. (2019). *Daten zur Gesundheit von Sozialhilfebeziehenden – Machbarkeitsanalyse. Schlussbericht zuhanden des Bundesamtes für Gesundheit (BAG)*. Abgerufen von skos.ch/fileadmin/user_upload/skos_main/public/pdf/grundlagen_und_positionen/themendossiers/Gesundheit/2019_BFH_Daten_zur_Gesundheit_von_Sozialhilfebeziehenden.pdf
- Henriques-Gomes, Luke (2019, 16. Okt.). Automating poverty. The automated system leaving welfare recipients cut off with nowhere to turn. *The Guardian*. Abgerufen von theguardian.com/technology/2019/oct/16/automated-messages-welfare-australia-system
- Pulver, Caroline. (2019). *Digitale Medien: Welcher Nutzungstyp sind Sie?* Abgerufen von sozialinfo.ch/branchenuebersicht/digitalisierung/gastartikel-caroline-pulver.html
- Steiner, Jürg. (2019, 13. März). Digitaler Support für Sozialhilfebezügler. *Berner Zeitung*. Abgerufen von bernerzeitung.ch/region/bern/digitaler-support-fuer-sozialhilfebeueger/story/19492038
- University of Nevada, Reno [Website]. (n.t.). *Understanding The 12 Grand Challenges for Social Work*. Abgerufen von onlinedegrees.unr.edu/blog/understanding-the-12-grand-challenges-for-social-work/

Den digitalen Wandel der Arbeitswelt aktiv gestalten

Die SBB gründete zusammen mit den Sozialpartnern den ersten Digitalisierungsfonds der Schweiz. Der Fonds beschäftigt sich mit den langfristigen Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. In seinem Auftrag erarbeitet ein Team der BFH in Zusammenarbeit mit Ecoplan, wie innerhalb der digitalen Transformation möglichst viele Mitarbeitende im Arbeitsprozess verbleiben können.



Prof. Dr. Jonathan Bennett
Leiter Institut Alter
jonathan.bennett@bfh.ch



Prof. Dr. Peter Neuenschwander
Dozent
peter.neuenschwander@bfh.ch



Leonie Salm
Studentische Mitarbeiterin
leonie.salm@bfh.ch



Thomas Streule
Projektleiter SBB Digitalisierungsfonds
thomas.streule@sbb.ch

Unsere Welt verändert sich in rasantem Tempo. Megatrends wie Digitalisierung, Globalisierung und der demografische Wandel verändern unser tägliches Leben kontinuierlich und sind gerade in der Arbeitswelt stark bemerkbar. Eine jüngst erschienene Studie der OECD (2019) untersuchte die Auswirkungen dieser Megatrends auf die Arbeitsmärkte. Dabei zeigte sich deutlich, dass sich Chancen und Herausforderungen die Waage halten. Politische Entscheidungsträger und Arbeitgeber müssen daher ihre beschäftigungs- und arbeitsmarktpolitischen Konzepte überprüfen und Arbeitnehmende unterstützen, mit dem Wandel Schritt zu halten.

SBB stark von der Digitalisierung betroffen

Als Unternehmen mit vielen industriellen Arbeitsplätzen ist die SBB besonders stark von der Digitalisierung betroffen und steht vor grossen Umbrüchen. Die Berufsbilder der SBB-Angestellten werden sich stetig und massgeblich verändern. Daher initiierte die SBB Ende 2018 zusammen mit ihren Sozialpartnern im Rahmen der formellen Unterzeichnung des Gesamtarbeitsvertrags den schweizweit ersten Digitalisierungsfonds und gründete im März 2019 dessen Trägerverein. Gemeinsam mit ihren Sozialpartnern wirft die SBB einen Blick in die Arbeitswelt der Zukunft.

Der durch Vertreter der Unternehmensspitze SBB und Sozialpartner paritätisch geführte Fonds beschäftigt sich hauptsächlich mit den langfristigen Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung für die SBB und deren Mitarbeitende. Die SBB speist den Fonds mit zehn Millionen Franken, die gezielt für Studien und Projekte

eingesetzt werden, welche die unternehmerischen Chancen und Herausforderungen für die Schweiz, die SBB, die Arbeitswelt und insbesondere die Arbeitsplätze der SBB aufzeigen sollen. Von ihnen werden konkrete Handlungsmassnahmen für die Unternehmensführung abgeleitet. Ziel der SBB ist es, im Wettbewerb zu bestehen und dabei den digitalen Wandel unternehmerisch und sozialpartnerschaftlich zu gestalten.

Iterative Arbeitsweise für konkrete Massnahmen

Die Thematik wird auf verschiedenen Ebenen umfassend aufgearbeitet. Einerseits sollen durch «Best Practices» und «Lessons Learned» wichtige Erkenntnisse zum sozialpartnerschaftlichen Dialog aus vergangenen und laufenden SBB-Projekten abgeleitet werden. Andererseits werden in Studien die Auswirkungen der Digitalisierung auf verschiedene zentrale Themenbereiche antizipiert. Anhand der Resultate werden konkrete Massnahmen abgeleitet. Es sollen insbesondere Weiterentwicklungsprogramme für bestehende und zukünftige Berufsgruppen konzipiert werden, die von der Digitalisierung besonders stark betroffen sind. Insbesondere sollen die Resultate auch handlungsweisend für die Ausgestaltung zukünftiger sozialpartnerschaftlicher Vereinbarungen sein.

Da die langfristige Entwicklung der SBB von vielen schwer bestimm- und messbaren Faktoren beeinflusst wird, verfolgt der Digitalisierungsfonds ein iteratives Vorgehen. Neue Erkenntnisse werden laufend aufgenommen und der Erkenntnisstand regelmässig mit den Sozialpartnern und der SBB abgestimmt.

Methodisches Vorgehen in vier Modulen

Modul 1: Literaturanalyse	Modul 2: Interviews mit SBB und Gewerkschaften	Modul 3: Gruppeninterviews	Modul 4: Delphi-Befragung
<ul style="list-style-type: none"> – Analyse internationaler Fachliteratur – Experteninterview 	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeitende, Führungskräfte und Fachleute aus den Bereichen HR, Kommunikation und Digitalisierungsfonds – Vertreterinnen und Vertreter der Sozialpartner <p>Auswertung der Interviews hinsichtlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Weiterentwicklung- und Einsatzmöglichkeiten von Mitarbeitenden – Kompetenzen zur Umsetzung der digitalen Transformation – Massnahmen zur Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit – interner Auffangstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeitende und Vorgesetzte ausgewählter Berufsgruppen (Stellwerk, Industrierwerke, Finanzen, Rangierpersonal, Lokpersonal, Instandhaltung) – Vertreterinnen und Vertreter der Personalkommission <p>Auswertung der Interviews hinsichtlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Bedürfnissen und Widerständen bezüglich der Veränderung von Berufsbildern oder beruflichen Weiterentwicklungen 	<ul style="list-style-type: none"> – SBB externe Expertinnen und Experten aus dem In- und Ausland – mehrstufiges Verfahren, mit möglicher Bezugnahme auf bereits vorliegende Ergebnisse – 2–3 zusätzliche Telefon-Interviews mit ausgewählten Teilnehmenden <p>Auswertung der Interviews hinsichtlich:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Lösungsansätzen und Best-Practice-Beispielen anderer Unternehmungen

Erhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit im Zentrum

Im Rahmen einer Basisstudie entwickelten PriceWaterhouseCoopers (PwC) unter Mitwirkung der ETH-Professorin Gudela Grote zwei Entwicklungsszenarien für die SBB-Arbeitswelt der Zukunft. Eine Arbeitsgemeinschaft der BFH und des Forschungs- und Beratungsunternehmens ECOPLAN fokussiert nun in der zweiten Studie auf das Thema «Soziale Sicherheit und Arbeitsmarktfähigkeit». Die Studie untersucht generell sowie spezifisch für die SBB, wie die digitale Transformation unternehmerisch gestaltet werden kann und gleichzeitig die beruflichen Perspektiven möglichst vieler Mitarbeitenden erhalten werden können. Wenn möglich sollen alle Mitarbeitenden im Arbeitsprozess verbleiben und niemand unverschuldet durch die Auffangstrukturen fallen. In diesem Zusammenhang wurden lebenslanges Lernen, gezielter arbeitsrechtlicher Schutz, soziale Sicherung und sozialer Dialog als zentrale Handlungsfelder definiert. Die Fragestellungen der Studie zielen daher auf Aspekte der Prävention, der Personalentwicklung und der Auffangstrukturen sowie der Beleuchtung von Kommunikation und Rollenverteilung im digitalen Transformationsprozess.

Breit abgestütztes methodisches Vorgehen

Das Forschungsteam wendet zur Beantwortung der Fragestellung ein Vorgehen in vier Modulen an (vgl. Abbildung). Im ersten Modul wurde die Fachliteratur der letzten fünf Jahre systematisch analysiert. Das zweite Modul umfasste Interviews mit Führungskräften und Fachleuten der SBB sowie der Gewerkschaften. Grup-

peninterviews mit Mitarbeitenden und Vorgesetzten aus relevanten Berufsgruppen – wie beispielsweise dem Rangierpersonal – waren Teil des dritten Moduls. Schliesslich wurde im Rahmen des vierten Moduls eine Online-Befragung durchgeführt, in der SBB-externe Experten und Expertinnen aus Unternehmen, Gewerkschaften und Verwaltungen aus dem In- und Auslandes Lösungsansätze und Best-Practice-Beispiele anderer Unternehmen identifizierten.

Zur Bewältigung der digitalen Transformation ist das Training digitaler Fertigkeiten zwar eine notwendige aber keine hinreichende Voraussetzung. Zusätzlich ist gemäss der Zwischenergebnisse der Studie eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Selbst- und Sozialkompetenzen bei allen Angestellten und über alle Stufen unabdingbar. Vorgesetzte müssen im regelmässigen Gespräch mit ihren Mitarbeitenden den Bildungsbedarf überprüfen und sie zu Standortbestimmungen ermuntern. Das rasante Tempo der Digitalisierung und die oft grossen Entwicklungssprünge verlangen von Mitarbeitenden, Führungskräften aber auch von den Sozialpartnern die Bereitschaft zu neuen Rollen und ein hohes Mass an Anpassungs- und mentaler Widerstandsfähigkeit. Gerade im letztgenannten Bereich zeichnet sich der Weiterbildungsbedarf besonders ab. ■

Literatur:

- OECD. (2019). *OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work*. Paris: OECD Publishing. Abgerufen von doi.org/10.1787/9ee00155-en

Mit **Passion** für die **Weiterbildung** – Elsmarie Stricker geht in Pension



Prof. Elsmarie Stricker im Gespräch

Interview:
Jonathan Bennett

Ende November 2019 wurde Elsmarie Stricker, langjährige Leiterin Bildung am Institut Alter, pensioniert. Jonathan Bennett unterhielt sich mit ihr über zwölf abwechslungsreiche Berufsjahre mit einer wesentlichen Konstante: Hingabe an eine Aufgabe, die sie als Geschenk empfand.

Wir führen unser Gespräch im Untergeschoss der Hallerstrasse 10, an dem Ort, wo das frühere Kompetenzzentrum Gerontologie bis 2011 untergebracht war. Wie bist du damals auf das Kompetenzzentrum aufmerksam geworden und was hat dich motiviert, dort zu arbeiten?

Ich war damals in einem Spitex-Vorstand tätig. Im Rahmen einer grösseren Fusion wurde mir seitens der beteiligten Organisationen die Projektkoordination übertragen. Im Projekt hatte Daniel Iseli, Dozent am Fachbereich Soziale Arbeit, die Rolle des externen Beraters inne. Nach erfolgreichem Abschluss fragte er mich, ob ich Interesse hätte, ihn an der BFH bei ähnlichen Aufträgen als freie Mitarbeiterin zu unterstützen. Als etwas später das Kompetenzzentrum Gerontologie ausgebaut werden sollte, suchte Bernhard Müller nach personeller Verstärkung, um zum Thema pflegende Angehörige ein Weiterbildungsangebot aufzubauen. So bin ich dann hier gelandet. Bernhard Müller und ich teilten uns das kleine Kellerbüro. Ich habe es noch immer als unsere kleine Werkstatt in Erinnerung, in welcher wir viel «gebrainstormt» und Ideen für das Curriculum entwickelt haben. In relativer kurzer Zeit ist so der DAS Angehörigen- und Freiwilligen-Support entstanden, ein Jahr später dann der DAS Demenz und Lebensgestaltung.

Viele wissen gar nicht, dass du ein Lizentiat ins Sozialer Arbeit hast, nicht wahr?

Ja, ich habe an der Uni Fribourg studiert und war nach dem Studium sieben Jahre im Bereich der Kinder- und Jugendarbeit tätig. Danach hatte ich – in der damaligen Zeit nicht ungewöhnlich – eine 15-jährige Familienpause. In dieser Familienzeit engagierte ich mich auch in unterschiedlichen ehrenamtlichen Aufgaben, unter anderem eben auch in der Spitex. Der untypische Teil meiner beruflichen Laufbahn kam eigentlich danach: Ich empfinde es als Geschenk, dass ich über die geschilderte Anfrage an die BFH gekommen bin. Es hat sich für mich etwas verwirklicht, das ich nicht aktiv gesucht,

sich aber als eine grosse und stimmige Chance für meine zweite Berufsphase erwiesen hat. Ein solcher Wiedereinstieg nach 15 Jahren Familienpause ist sicher ungewöhnlich.

Du hast Bernhard Müller erwähnt, der damals das Kompetenzzentrum geleitet hat und mit dem du das Büro geteilt hast. Die andere prägende Figur des Kompetenzzentrums war Urs Kalbermatten.

Urs hatte eine unkonventionelle, aber auch inspirierende Arbeitsweise. Inhaltlich hat er mich sehr geprägt.

Merci und alles Gute

Elsmarie Stricker war während zwölf Jahren für die Weiterbildung am Institut Alter verantwortlich. Zusammen mit Bernhard Müller entwickelte sie die ersten anwendungsorientierten Weiterbildungsangebote neben dem von Urs Kalbermatten erarbeiteten MAS Gerontologie und brachte damit das gerontologische Weiterbildungsangebot entscheidend weiter. Sie reagierte früh auf Entwicklungen im Altersbereich und ergänzte die bestehenden Module des MAS mit DAS-Angeboten in den relevanten Bereichen «Demenz» und «Angehörigenunterstützung» – basierend auf der Forschung des Instituts Alter.

Im Namen des Departements und der BFH bedanke ich mich bei Elsmarie Stricker für ihr ausserordentliches Engagement und wünsche ihr alles Gute in ihrem nächsten Lebensabschnitt. Ihre Nachfolge am Institut Alter übernimmt Susanne Kast als Koordinatorin Weiterbildung.

Martin Wild-Näf, Abteilungsleiter Weiterbildung, Dienstleistung, Forschung



Ich war ja nicht Gerontologin, sondern Sozialarbeiterin und Supervisorin. Ich kannte das Altersthema zwar aus der eigenen Familie und pflegende Angehörige waren mir aus der Spitex-Tätigkeit vertraut, trotzdem war die Gerontologie für mich ein völlig neues Thema. In meinem Studium waren Altersthemen überhaupt nicht vorgekommen. So hat Urs Kalbermatten damals mein erstes gerontologisches Fundament gelegt.

2012 kam es zum Zusammenschluss des Forschungsschwerpunktes Alter und des Kompetenzzentrums Gerontologie zum fachbereichsübergreifenden Institut Alter. Dies war verbunden mit dem Standortwechsel an die Schwarztorstrasse. Wie hast du diesen Übergang erlebt? Die inhaltliche Annäherung zwischen Forschung und Weiterbildung war zunächst sehr herausfordernd, die Mitarbeitenden des Kompetenzzentrums Gerontologie und des Forschungsschwerpunkts mussten sich für die jeweils andere Kultur, die unterschiedlichen Denkweisen öffnen. Das heterogene Team war auch für Stefanie Becker, die erste Leiterin des Instituts, eine anspruchsvolle Aufgabe.

In die Zeit an der Schwarztorstrasse fällt auch die Modularisierung des MAS Gerontologie in mehrere CAS-Studiengänge. Inzwischen modularisieren wir aufgrund der veränderten Kundenbedürfnisse auch die CAS-Studiengänge. Was geht dir bei dieser zunehmenden Kleinteiligkeit durch den Kopf?

Hier konstatiere ich tatsächlich einen Wandel unserer Gesellschaft. Der Trend geht hin zu weniger verbindlichen Entscheidungen, zu vorsichtigerem Investieren von Zeit und Geld und dem Offenhalten von Alternativen. Zudem ist das Angebot auf dem Weiterbildungsmarkt inzwischen riesig. Aufgrund der kleinen Weiterbildungseinheiten werden längere Bildungswege in derselben Klasse selten, was ein Verlust ist. Jedoch ist

die ganze Weiterbildungspalette dadurch farbiger geworden, das ist die positive Seite.

Für dich war in der Weiterbildung die individuelle Förderung der Teilnehmenden immer ein wichtiges Anliegen.

Ja, die direkte Arbeit mit den Studierenden war der wesentliche Grund, weshalb ich seit meinen ersten Jahren mein Herz an diese Aufgabe verloren habe. Ich habe gemerkt, dass Bildungsarbeit für mich eine der wichtigsten und kostbarsten Tätigkeiten darstellt. Dabei geht es mir um das Verständnis, dass Bildung im Kern auch Persönlichkeitsbildung ist und durch sie in der Gesellschaft etwas angestoßen, Wirkung erzielt wird. Dafür eignen sich die längerfristigen Weiterbildungen besser.

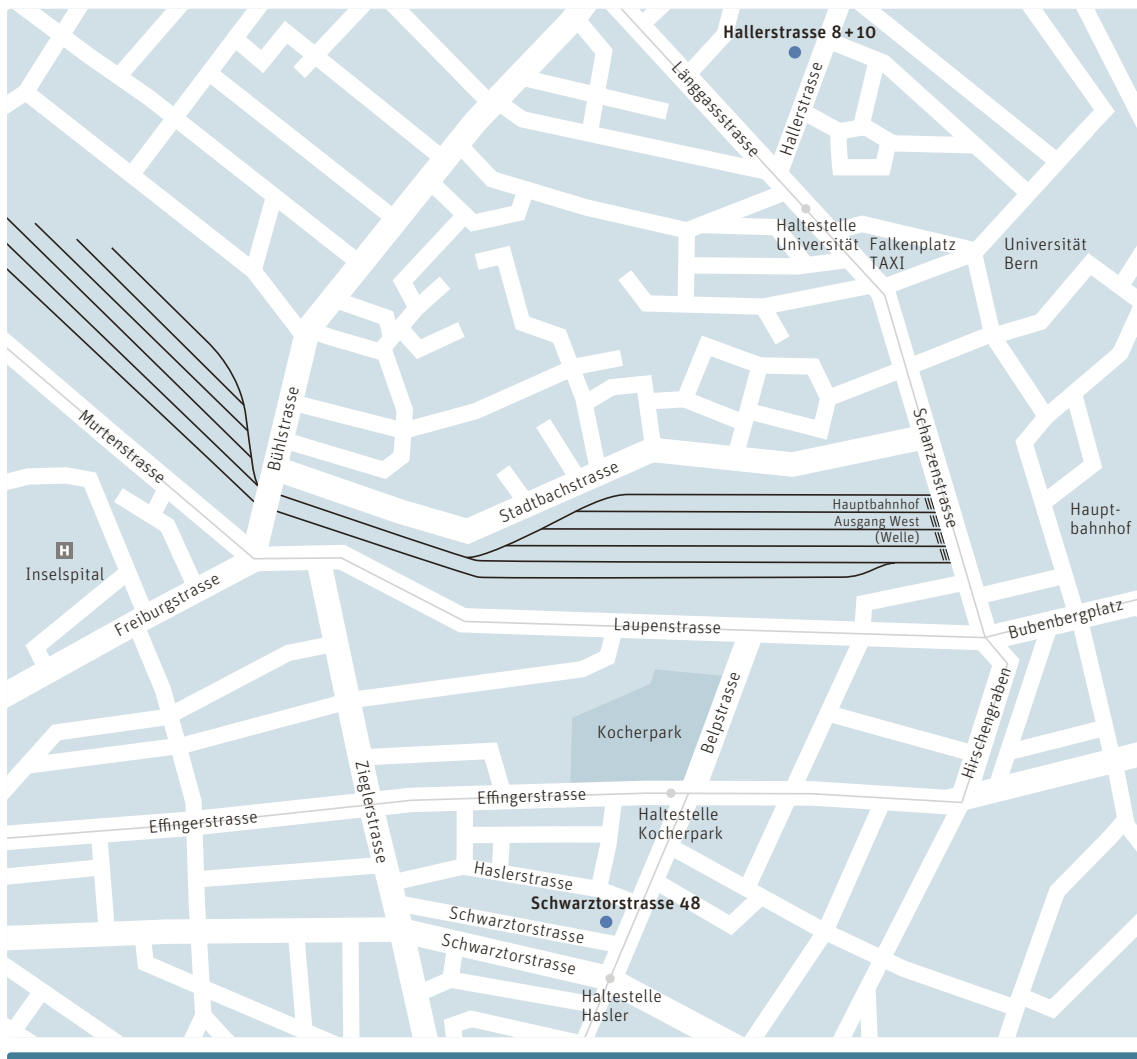
Du hast in deiner Zeit an der BFH die verschiedensten Rollen übernommen. Ich habe immer gestaunt, wie souverän du das bewerkstelligt hast.

Rollenvielfalt gehörte, wenn ich zurückblicke, schon immer ein wenig zu meiner Person. Ich habe in meiner Arbeit oft die Rollen wahrgenommen, die gerade auf dem Tisch lagen. Oft war es das Komplementäre, von dem ich spürte: Das braucht es jetzt, das ergänzt die Rollen, die von den anderen wahrgenommen werden.

Hast du Pläne für die Zeit, die nach der BFH kommt?

Ja und nein. Ich habe die Zeit ganz bewusst nicht verplant. Aber ich habe gewisse Vorstellungen. Etwas für meinen Geist tun, Musisches pflegen, mich viel an der frischen Luft bewegen – das alles wird sicher dazugehören. Ebenso möchte ich mich meinem Beziehungsnetz bewusster widmen, als ich dies in den vergangenen Jahren konnte. Und im Übrigen wird es irgendeinen Bereich geben – ich nenne ihn «gesellschaftliche Verantwortung» – in dem ganz sicher auch das eine oder andere Platz haben wird. Welche der vielfältigen Möglichkeiten oder Ideen ich dann angehe, wird sich zeigen. ■

Unsere Standorte



Die Weiterbildungsveranstaltungen finden in der Regel an der Schwarztorstrasse 48 in Bern statt. Bitte beachten Sie die Anzeige beim Eingang.

Abo-Service und Kontakt

bfh.ch/soziale-arbeit/aboservice
kommunkation.soziale-arbeit@bfh.ch
Telefon +41 31 848 44 91

Berner Fachhochschule

Soziale Arbeit
Hallerstrasse 10
3012 Bern

Telefon +41 31 848 36 00

soziale-arbeit@bfh.ch
bfh.ch/soziale-arbeit

Studium

- Bachelor und Master in Sozialer Arbeit

Weiterbildung

- Master, Diploma und Certificate of Advanced Studies
- Kurse
- Betriebsinterne Weiterbildungen

Dienstleistungen

- Evaluationen und Gutachten
- Entwicklung und Beratung
- Bildung und Schulung

Angewandte Forschung und Entwicklung

- Soziale Intervention
- Soziale Organisation
- Soziale Sicherheit
- Institut Alter